



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ACATLÁN

LA PARADOJA COMUNICACIONAL EN LAS CONSULTORÍAS MEXICANAS

Análisis de la Comunicación Interna en los procesos de productividad de la empresa Integración Inteligente en Sistemas de Información, S. A. de C. V., a través de diagnósticos organizacionales para generar un plan estratégico de intervención sobre las áreas problemáticas.

SEMINARIO-TALLER EXTRACURRICULAR
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN PERIODISMO Y COMUNICACIÓN COLECTIVA

PRESENTA:

OLGA LIDIA GONZÁLEZ ROMERO



ASESOR: LIC. JAVIER I. ÁVILA GÓZMAN

Octubre de 2004



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Somos lo que logramos.

*Padrino Fernando C. y
Madrina Guadalupe B.*

AGRADECIMIENTOS

A Dios:

Por darme la oportunidad de despertar cada día y de vivir esta experiencia.

A mis padres:

A mi madre: Porque hasta el día de hoy me sigues llenando de bendiciones.

A mi padre: Por tu ejemplo de entereza, dedicación y superación; incluso en los momentos más difíciles.

A Javier, Alvaro, Edith y Donovan:

Por todo el apoyo que he recibido de ustedes y por la confianza que han depositado en mí.

A RD:

Por el apoyo desinteresado e incondicional que he recibido en todo momento; por su compañía en los momentos buenos y en los momentos difíciles, y por estar a mi lado en este acontecimiento. Sin su apoyo, no hubiera concluido este proyecto.

Un reconocimiento especial a mi asesor: Xavier Ávila

Porque no voy a olvidar el voto de confianza que depositaste en mí para entrar al seminario. Por tu dedicación e infinita paciencia para explicarme una y otra vez todo lo que no entendía, y por llevarme de la mano en este proyecto que hoy ha concluido. Espero no haberte defraudado.

A mis profesores del seminario: Humberto, Jorge, Fernando y Martín.

Por su tiempo, dedicación, paciencia; y por la experiencia y el conocimiento académico que me proporcionaron en cada una de sus clases. Por ser más que profesores, excelentes seres humanos.

A mi jefe: Angel Carcamo

Por estar ahí, cuando tuve dudas. Y porque a través de preguntarte una y otra vez como le hiciste para titularme, adquirí fortaleza para seguir adelante.

A mí:

Porque toda la dedicación, los desvelos, lágrimas de tristeza y alegría y preocupaciones, valieron la pena. Y recordarme que no cualquiera se atreve a llegar hasta aquí.

ÍNDICE

Introducción.....	7
CAPÍTULO UNO: EL ENTORNO DE INTEGRACIÓN INTELIGENTE EN SISTEMAS DE INFORMACIÓN	15
1. Antecedentes de las Consultorías en México:	17
1.1 Antecedentes de las consultorías mexicanas.....	17
1.2 El inicio de Grupo IISI.....	19
1.3 El surgimiento de CIDI.....	20
1.4 Desarrollo y transformación de IISI-CIDI.....	22
2. Sondeando el entorno de las Consultorías en México	23
2.1 Panorama de las Consultorías en México.....	23
2.2 El Gobierno apoya a las PyMES.....	25
2.3 La competencia de IISI.....	26
2.4 La CNEC.....	29
2.5 La opinión de los clientes sobre IISI.....	30
2.6 La relación Cliente-Proveedor.....	32
2.7 ¿Tecnología de punta?.....	32
2.8 Los Medios.....	33
2.9 El futuro de IISI.....	34
3. IISI como sistema.....	35
3.1 El ambiente relevante de IISI.....	35
3.1.1 Estímulos primarios de IISI.....	36
3.1.2 Estímulos secundarios de IISI.....	37
3.2 Los insumos, transformación y productos de IISI.....	38
3.3 La organización IISI y sus fronteras.....	40
3.4 IISI: Una organización compleja.....	41
4. Análisis Contingente de IISI.....	42
4.1 El medio ambiente de la consultoría.....	42
4.1.1 Su grado de turbulencia.....	42
4.1.2 Su grado de hostilidad.....	43
4.1.3 IISI y su ambiente diverso.....	43
4.1.4 Su grado de desintegración.....	44
4.1.5 Un ambiente abundante.....	44
4.2 Fuentes de incertidumbre de la organización.....	45
4.2.1 Obstáculos.....	45
4.2.2 Problemas.....	45
4.2.3 Coyunturas.....	46
4.2.4 Oportunidades.....	46
4.3 Mecanismos para obtener información del ambiente.....	47
4.3.1 La retroalimentación.....	47
4.3.2 Búsqueda activa de información.....	48
4.3.3 Reglamentación interna de IISI.....	48
4.3.4 Control directo a través de la incorporación.....	49
4.3.5 Las relaciones públicas.....	49
4.4 IISI: La toma de decisiones.....	49
5. Diagnóstico organizacional del entorno de IISI.....	51
CAPÍTULO DOS: LA ESTRUCTURA FORMAL DE IISI	55
1. IISI: La organización formal.....	57

1.1 ¿A qué tipo de organización nos enfrentamos?.....	57
1.2. Acerca de la filosofía organizacional.....	59
1.3 En busca de los objetivos de la organización IISI.....	61
1.4 La estructura que define a IISI.....	65
1.5 La cooperación y la división del trabajo.....	66
1.6 Los grupos formales que están conformados en IISI.....	67
1.7 La estructura formal de trabajo.....	69
1.8 Una representación del organigrama de IISI.....	70
1.9 Acerca de los manuales de procedimientos.....	72
1.10 Grado de formalización: una empresa ¿flexible-formal?.....	72
1.11 Proceso formal de trabajo.....	74
1.12 Inventario de IISI: Recursos Humanos y Tecnológicos.....	77
1.13 La autoridad que se ejerce en IISI.....	79
1.14 La curva de control y motivación.....	80
1.15 Estructura formal de comunicación.....	82
1.16 Proceso formal de reclutamiento, selección, inducción y entrenamiento.....	84
1.17 Sobre la gerencia.....	86
1.18 Grado de motivación.....	88
2. Representaciones de los miembros desde la dimensión formal.....	90
2.1 Lo que la gente IISI piensa sobre el proyecto organizacional.....	91
2.2 El contrato psicológico.....	94
2.3 Que se piensa sobre el liderazgo en IISI.....	96
2.4 Expectativas de IISI, desde la dimensión formal.....	98
2.5 Metas de la organización en el corto y largo plazo.....	99
2.6 Los retos a vencer.....	100
2.7 Áreas de atención urgente.....	103
2.8 IISI: Planes de desarrollo y expansión.....	104
3. El imaginario organizacional.....	104
3.1 Del propio proyecto organizacional.....	105
3.2 Del proyecto de la gente IISI.....	106
3.3 Dimensión básica de la cultura organizacional.....	106
3.4 La autopercepción de IISI.....	107
3.5 La ideología organizacional.....	107
4. Balance y reflexión sobre los problemas estructurales.....	110
5. Diagnóstico de la estructura formal de IISI.....	113
CAPÍTULO TRES: EL FUNCIONAMIENTO REAL DE LA ORGANIZACIÓN	117
1. Estructura formal vs. estructura real.....	120
1.1 Surge el concepto de Calidad.....	120
1.2 Pasos del Ciclo Deming.....	121
1.3 La importancia de medir la calidad del servicio.....	123
1.4 Procesos problemáticos en la organización.....	125
1.5 Aplicación de diagramas de flujo.....	125
1.5.1 Las diferencias del proceso ideal y el proceso real de trabajo.....	128
1.5.2 Diferencias entre el funcionamiento ideal y real.....	129
1.6 Técnicas y herramientas estadísticas.....	130
1.7 Presentación y análisis de resultados.....	135
1.8 Análisis del Funcionamiento.....	141
1.8.1 Costo- Beneficio para IISI.....	142
1.8.2 La variabilidad y la calidad en IISI.....	142
2. Los actores.....	143
2.1 Puestos de los actores.....	144

2.2 Características base de los actores IISI.....	148
2.3 La Personalidad.....	152
2.4 Percepción de la productividad.....	155
3. Clima Organizacional.....	160
3.1 Evaluación y escala preferencial de comunicación.....	166
3.1.1 Toma de Decisiones.....	171
3.1.2 Comunicación.....	171
3.1.3 Ambiente y relaciones de trabajo.....	171
3.1.4 Libertad de opinión.....	172
3.1.5 Relación laboral con los jefes.....	172
3.1.6 Orgullo.....	173
3.1.7 Información sobre la organización.....	172
3.1.8 Información sobre el proceso productivo.....	173
3.2 Conclusiones acerca del clima organizacional.....	173
4. El poder y el actor.....	174
4.1 La estrategia y el poder.....	177
4.2 Fuentes y recursos del poder.....	178
4.3 El poder y la organización.....	179
4.4 Tipos de poder.....	179
5. El actor y el grupo.....	183
5.1 Definición del grupo y tipos de grupo.....	183
5.2 Funciones positiva y negativa.....	185
5.3 El líder y los tipos de líder.....	186
5.4 El personal de IISI y su relación con el problema medido.....	188
6. Costos para la organización.....	190
6.1 Costos del problema.....	190
6.2. Costos de la acción.....	191
7. Diagnóstico del funcionamiento de IISI.....	193
CAPÍTULO CUATRO: LA COMUNICACIÓN EN IISI	195
1. La comunicación en las organizaciones.....	197
1.1 Comunicación y productividad.....	199
1.2 Comunicación e información.....	201
1.3 Problemas informativos-comunicativos en IISI.....	205
1.3.1 Infraestructura.....	205
1.3.2 Estructura.....	206
1.3.3 Superestructura.....	207
2. Teorías clásicas vs. nuevos modelos comunicativos.....	208
2.1 Los modelos clásicos del estudio de la comunicación.....	208
2.2 Modelos comunicativos.....	209
2.3 Los nuevos modelos comunicativos.....	212
2.3.1 La fenomenología.....	212
2.3.2 La cibernética.....	213
2.3.3 Componentes del proceso comunicativo.....	214
3. Percepción, subjetividad y acción.....	215
3.1 Importancia de las representaciones.....	215
3.2 Teoría de los actos de Abraham Moles.....	216
4. Acciones y representaciones del problema.....	219
4.1 El grupo de discusión.....	219
4.2 Características de los actores del grupo de discusión.....	221
4.3 Representaciones de los actores.....	222

4.4 Representaciones de los grupos.....	226
4.5 Representaciones del liderazgo y el poder.....	228
5. Teoría de la Acción Comunicativa.....	232
6. Teoría de la Mediación.....	234
7. Congruencia entre información y comunicación.....	237
8. Interacción y conflicto en IISI.....	238
9. Diagnóstico de la comunicación en la organización.....	240
10. Retroalimentación y ajuste.....	242
11. Reflexiones finales del capítulo.....	244
CAPÍTULO CINCO: LA CULTURA ORGANIZACIONAL	247
1. La cultura organizacional en IISI.....	249
1.1 Campo de acción de la cultura organizacional.....	249
1.2 Orígenes del estudio de la cultura.....	252
1.3 Sentido e importancia.....	254
1.4 Instrumentos de modelación de la cultura organizacional.....	264
1.5 Modelos de evaluación.....	269
2. Diagnóstico organizacional de la cultura IISI.....	273
3. Propuesta de intervención comunicativa.....	274
3.1 Problemática organizacional.....	275
3.2 Plataforma estratégica.....	278
3.3 Estrategia de comunicación.....	280
3.4 Proyecto organizacional. "IISI: El compromiso humano y laboral".....	284
3.5 Planes de comunicación.....	286
3.6 Programas específicos de comunicación.....	288
3.7 Productos comunicativos.....	293
4. Conclusiones del capítulo.....	294
Reflexiones finales	296
Apoyo bibliográfico	299
Anexo: El grupo de discusión	303

INTRODUCCIÓN

Actualmente la organizaciones mexicanas viven y se desarrollan en constantes contradicciones (paradojas) entre el ser y el deber ser; por lo que el análisis del entorno, la estructura, funcionamiento y comunicación en la organización Integración Inteligente en Sistemas de Información, S.A. de CV., ayudará a comprender que hay muchos factores internos y externos que pueden repercutir en el desarrollo de la organización tanto en costos económicos como psicológicos. Por lo que a partir de la aplicación de diversos conceptos teóricos de la comunicación organizacional se podrá conocer cuál es la cultura que prevalece en la organización y de esta forma se podrá realizar una propuesta de intervención con la perspectiva de generar cambios significativos en la organización, mejorando sus procesos de comunicación y así empezar a generar una nueva cultura organizacional.

El presente trabajo de investigación, **“La paradoja comunicacional en las consultorías mexicanas”** pretende contribuir de una manera más actualizada al estudio de la complejidad con que se mueven las organizaciones mexicanas, y en caso particular del objeto de estudio, Integración Inteligente en Sistemas de Información, S.A. de C.V.

Si bien es cierto que por un lado, en todo este tiempo no se ha dejado de investigar a las organizaciones desde el contexto de su funcionamiento, como interactúan con otras, con el medio ambiente, y las técnicas que desarrollan en su interior para su constante crecimiento; y por otro, la realización de varias investigaciones encaminadas a motivar al personal que en ella trabaja, a fomentar su crecimiento profesional dentro de la misma, y generar lo que en México hoy se empieza a conocer como “la nueva cultura laboral” dónde se presume que el factor más importante es el humano; pero hasta el día de hoy los objetivos que persigue la organización muchas de las veces son totalmente diferentes al proyecto personal que persiguen sus actores.

Por lo que en este trabajo se pretende exponer que muchos de los problemas que actualmente siguen existiendo en las empresas mexicanas a pesar de toda la revolución de nuevas ideas que en ellas se generen, una nueva cultura de la calidad, y del factor humano se podrían resolver o mejorar a partir de la comunicación.

Cabe mencionar que las organizaciones son tan complejas como las personas que habitan en ella. Es por eso que la comunicación organizacional viene a desempeñar un papel muy importante en este sentido y darnos cuenta que muchos de los problemas que hay en las

organizaciones, la mayoría de las veces no son por falta de planeación o capacitación, sino por falta de comunicación y en ocasiones, ésto ha llevado a las organizaciones a su desaparición.

A partir de la presente investigación se pretende aportar ideas que ayuden a vincular la relación entre el proyecto organizacional de la organización y el proyecto personal de la gente; ya que pareciera ser que llevan dos rumbos totalmente diferentes.

Las complejas relaciones humanas pueden dificultar el desempeño productivo de una empresa. Los malos entendidos, desenvolverse en un ambiente laboral tenso, la idea que los líderes tienen acerca de cómo debe llevarse a cabo el "buen funcionamiento organizacional" se ve plasmado en la forma de dirigir a la organización y a su personal.

Por otra parte, las empresas mexicanas ahora con la moda de las certificaciones de calidad, se han preocupado más por la "imagen organizacional"; comienzan a formalizar todos sus procesos de trabajo, crean una visión, misión, valores y hasta políticas de calidad, involucran a todo su personal a través de campañas de difusión y hacen todo lo posible por conseguir la certificación. Pero después de ahí ¿qué sigue?, ¿quién garantiza que tantos manuales y reglas que se deben seguir, van a garantizar el desarrollo de la empresa? Por lo que se insiste, la comunicación es determinante en el rol de cada uno de los miembros que participan en ella, ya que si la comunicación es mínima o nula, hay pocas posibilidades de que la gente que trabaja en ella esté enterada de los cambios que se van presentando y entonces, se empieza a generar un mal entendido que a la larga se convierte en una cadena de "malos entendidos".

Toda esta situación, se ejemplificará a partir del análisis de un estudio de caso, de la empresa Integración Inteligente en Sistemas de Información, a partir de la aplicación de diversas técnicas con el personal para poder tener un mejor panorama interno y a partir de ahí realizar una propuesta de intervención que mejore sus procesos de producción y reducción de costos económicos.

De esta forma, el trabajo estará compuesto de cinco capítulos en donde se esquematizará en primer lugar, un panorama general del entorno en el que se desenvuelve la organización IISI, saber cuál es su competencia, cuál es el apoyo que puede proporcionarle el gobierno, cuál es su relación con otros sistemas y las fronteras con las que cuenta con las cuáles se puede apoyar para obtener información relevante del exterior y al incorporarla internamente pueda reducir su incertidumbre.

El segundo capítulo se realizará un análisis sobre el grado de formalidad que existe en la consultoría, de esta forma saber que tan rígida o flexible puede llegar a ser y que ventajas traería esto al respecto.

Una vez que se haya detectado su estructura formal, ahora es importante saber como dice que funciona y cómo es que realmente lo hace; porque a partir de aquí, se encontrarán las principales variantes y causas que propician que internamente se generen problemas que en muchas ocasiones han afectado la productividad y la calidad de los servicios que ofrece la organización. Y aquí, es importante reconocer cuál es la parte de responsabilidad que los actores de IISI tienen en la generación de dichos problemas.

Otro punto importante a analizar es la comunicación, ya que si bien es cierto que pueden existir muchas estrategias para mejorar e incrementar la productividad y la calidad de los servicios y productos de las organizaciones; en el capítulo cuatro se planteará que la comunicación puede llegar a ser una herramienta muy efectiva en la medida de que es utilizada adecuadamente, además de que en ventaja con otras estrategias, su costo económico es mínimo.

Una vez que se ha detectado cuál es el entorno en el que se desenvuelve la organización, la estructura formal con que cuenta y la realidad de sus procesos de operación y comunicación; podremos determinar cuál es la cultura organizacional que describe a la organización, tomando en cuenta en todo el trabajo al elemento más importante de las organizaciones, el ser humano.

De esta forma, se compone el análisis de la organización Integración Inteligente en Sistemas de Información (IISI), y una vez que se han realizado los diagnósticos para su estudio, se dará a conocer la propuesta de intervención denominada “IISI: El compromiso humano y laboral” en dónde se podrá apreciar la estructura del proyecto, las estrategias comunicativas, así como los programas internos y externos propuestos a desarrollar; todo esto con la finalidad de presentar a la organización una opción que pueda apoyar sus procesos internos de trabajo, incrementar su eficiencia, eficacia y productividad, en la medida en que se reduzca la recurrencia de los problemas detectados a lo largo del trabajo.

“La paradoja comunicacional en las consultorías mexicanas” es el resultado de ocho meses de estudio al interior de la empresa Integración Inteligente en Sistemas de Información; apoyado con las diversas metodologías, técnicas y herramientas más actualizadas sobre el tema de la comunicación organizacional y proporcionadas por los profesores del Seminario Taller-Extracurricular “Organización, Comunicación y Cultura”.

Por lo que el presente trabajo muestra la experiencia y el compromiso conjunto por ser más que un mero trabajo de titulación, y es una invitación a conocer una investigación ardua sobre la situación por la que atraviesan actualmente las empresas mexicanas.

EL ENTORNO DE INTEGRACIÓN INTELIGENTE EN SISTEMAS DE INFORMACIÓN

En este primer capítulo, se analizará el entorno organizacional de la consultoría "Integración Inteligente en Sistemas de Información, S.A. de C.V." y su importancia en el decaimiento, desarrollo o mantenimiento de la organización. De esta forma, conoceremos los efectos que el entorno puede tener sobre la toma de decisiones y saber de que manera se adapta o puede adaptarse a su ambiente para asegurar su presencia en el mercado.

Para ello, es necesario conocer como se origina la organización, su desarrollo, transformaciones que sufrió y el estado en que actualmente opera IISI, para poder visualizar un posible futuro. Esto, se reforzará a través de un sondeo del medio ambiente del ramo de las consultorías, ya que conocer las necesidades de los clientes, las estrategias de la competencia, las innovaciones tecnológicas, sus relaciones con el gobierno y las tendencias globales son aspectos fundamentales en el desarrollo o limitación de la organización.

Tomando en cuenta que las organizaciones son consideradas como sistemas abiertos, en este módulo se realiza un análisis a partir de la Teoría de Sistemas, y sus conceptos de ciclo de eventos, ambiente relevante, fronteras y grado de interrelación con su entorno. De la misma forma, se efectúa un análisis contingente que permitirá conocer el grado de turbulencia, hostilidad, diversidad, desintegración y saber si se desenvuelve en un entorno abundante o escaso; así como conocer sus fuentes de incertidumbre y los mecanismos que IISI utiliza para obtener información de su medio ambiente.

A través del análisis de los puntos anteriores podremos detectar a partir de un diagnóstico, el futuro de la organización; plantear si es necesario para IISI aprender a leer su entorno y si debe empezar a tomar en cuenta las exigencias del mercado y del entorno en sí para su supervivencia.

1. LAS CONSULTORÍAS EN MÉXICO

1.1 Antecedentes de las Consultorías Mexicanas

En México, la consultoría como industria del conocimiento, comprende dos grandes rubros: La consultoría de gestión (administración, economía, finanzas) y la consultoría en Ingeniería, desde la perspectiva técnica y el diseño hasta los procesos de conservación y mantenimiento.

El Ingeniero Melesio Gutiérrez Pérez quién fuera Presidente de la Cámara Nacional de Empresas de Consultoría en su ensayo "Perspectivas de la Consultoría en México" señala que la consultoría de gestión es relativamente nueva en nuestro país, porque no era requerida durante la época en que se tenía una economía cerrada; mientras que la ingeniería se desarrollaba por la demanda de infraestructura. No obstante, este desarrollo se dio primero en las instituciones estatales, tales como la ingeniería de comunicaciones y transportes en la Secretaría del Ramo, la hidráulica, en la Secretaría de Recursos Hidráulicos, la petrolera en Petróleos Mexicanos, la eléctrica en la Comisión Federal de Electricidad, la hospitalaria en el Instituto Mexicano del Seguro Social y así algunas otras especialidades. De los años 30 a los años 50, la ingeniería se realizaba por los órganos del Estado y se empezó a contratar la construcción con empresas nacionales que desplazaron a las empresas extranjeras. (Disponible en: www.fepac.org.br/perspectivas.html).

A partir de los años cincuenta, empezaron a desarrollarse firmas de ingeniería que realizaban algunos trabajos parciales de los proyectos, los cuales eran coordinados por los funcionarios estatales, quienes finalmente los integraban para contratar su construcción. En los primeros años, este paternalismo no permitía el sano desarrollo de las empresas de consultoría ni la formación de personal con todos los conocimientos para desarrollar proyectos integrales. A pesar de todo, en algunas especialidades se propició el desarrollo de firmas de ingeniería de diferente tamaño, como el caso de Petróleos Mexicanos que llegó a contar con un padrón de empresas de ingeniería suficiente para cubrir sus necesidades, con el complemento de firmas extranjeras para realizar la ingeniería básica y de proceso.

La consultoría de gestión, empezó a desarrollarse en México cuando se iniciaba la privatización mundial, en la segunda mitad de los años 70, ya con la participación de firmas extranjeras (fiscalistas y contables) que abrieron su área de consultoría, continuó en los años 80 y ha tenido un fuerte crecimiento durante los últimos 15 años. Se han establecido miles de empresas en diferentes especialidades como economía, finanzas, informática, calidad, capacitación, optimización de procesos, planeación estratégica, inspección, verificación, certificación y otras especialidades.

Actualmente, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, ha habilitado además, a cerca de 10,000 "consultores individuales" para orientar a los micro y pequeños empresarios en organización y procesos de calidad. (Disponible en: www.fepac.org.br/perspectivas.html).

Ha sido importante conocer los antecedentes de las consultorías mexicanas para poder ubicar dentro de este rubro a la organización objeto de estudio IISI.

Por lo que, para poder obtener información con respecto al inicio, desarrollo y transformación de la organización IISI, se basó en la entrevista; ya que hasta el momento no existen documentos que revelen dicha información. De acuerdo con Jorge Padua (1979), la entrevista es una técnica de recolección de datos que implica una pauta de interacción verbal inmediata y personal, entre un investigador y un respondiente...incluye factores más complejos que el simple intercambio de estímulos y respuestas verbales.

De esta forma, a continuación se presenta la información más relevante de las entrevistas realizadas tanto al Director General de IISI, Armando Carcamo; cómo a quién fuera Director General de CIDI (Consultoría Integral para el Desarrollo Organizacional), Angel Carcamo quién al día de hoy es director asociado y director de área de IISI.

1.2 El inicio de Grupo IISI

A partir del "boom" que las Consultorías tuvieron en el país como organizaciones importantes de apoyo para el desarrollo de las empresas pequeñas, medianas y grandes; en enero de 1996, Armando Carcamo Gutiérrez y Raúl Hernández Carrillo quienes participaban en "Demesis de México" se empezaron a dar cuenta de esta situación y comenzaron a plantear la posibilidad de llevar a cabo el inicio de una Consultoría en Informática que proporcionara servicios en el ámbito de tecnologías de información bajo estándares de calidad y a mejores costos que la competencia, siendo así una nueva alternativa para las empresas mexicanas.

Al mes siguiente, empezaron sus operaciones en casa de Raúl Hernández Carrillo, e inicialmente sus servicios eran cobrados por honorarios bajo el nombre de Armando Carcamo Gutiérrez; pero las empresas que estaban recibiendo los servicios de estas personas comenzaron a requerir facturas; por lo que se vieron en la necesidad de constituir de manera más formal el proyecto, además de que los clientes solicitaban conocer sus oficinas; aunado a todo esto y a parte de darse cuenta que al trabajar por honorarios con el tiempo les traería problemas de nómina y de una excesiva retención de impuestos, fue así como, en el mes de

junio de 1996 se constituye la empresa Integración Inteligente en Sistemas de Información, S.A. de C.V. (IISI). Integrándose al sector terciario o de servicios en el ramo de Consultoría.

Para ese entonces, estaban asociados también a la organización, José Manuel Padua Oliva y Enrique Hernández Sorcia. Ahora los cuatro socios trabajaban directamente para una de las empresas más importantes del país "Sanborns" y esto les abrió las puertas a otras empresas que conformaban "Grupo Carso". Entre ellas Mix up, Sanborns Café, Hoteles Calinda, El Globo, entre otras, también se comenzaron operaciones con Televisa, Telcel, Banamex y Bancomer.

Para 1998, debido a una diferencia de opiniones en las operaciones que se empezaron a realizar dentro de las empresas, el señor Hernández Sorcia decide salir de la organización vendiendo sus acciones al señor Armando Carcamo Gutiérrez quedando como socio mayoritario y Director General de IISI.

Más adelante, con la finalidad de mantener una empresa fuerte, anexar más servicios como el out sourcing y maximizar utilidades; se crean "Integración Informática en Sistemas de Información, S.C." y "Servicios Administrativos y Tecnología de Información, S.C.", conformándose hasta el día de hoy Grupo IISI quedando al frente de estas dos la iniciadora del proyecto.

1.3 El surgimiento de CIDI

Por otra parte, en la zona norte del Estado de México, surge Consultoría Integral para el Desarrollo Industrial (CIDI), organización que nace de la necesidad de ofrecer en la zona industrial del norte del Estado de México servicios de consultoría a precios accesibles; además de percibir que era un corredor industrial que estaba en desarrollo y la mayoría de estas empresas no contaban con servicios de capacitación, desarrollo organizacional, productividad avanzada y mejora continua, así como asesoría para la certificación en ISO 9000.

Es así como en junio de 1997, Ángel Carcamo Gutiérrez quién asumió la función de Director General, junto con su esposa (quién se encargaría de la administración), deciden separarse laboralmente de quién fuera su escuela en el ramo de consultoría, "Instalaciones en Productividad, S.C." (INSPRO) para iniciar su propia empresa.

En un principio se enfrentaron a serios problemas como la falta de cartera de clientes, pocos recursos para publicidad, la falta de credibilidad de los posibles clientes y la falta de experiencia de ventas por parte de los dos. Por tal motivo, decidieron instalar su oficina en su vivienda. Se empezaron a tomar datos de las empresas de la zona industrial norte en un principio, por medio de la sección amarilla y posteriormente a través de lo que denominaron "carteo" dónde personalmente iban de empresa en empresa dejando un sobre membretado y dentro de éste contenía una breve carta que exponía de manera general los servicios que ofrecían como consultoría. Una vez reunida una gran cantidad de direcciones, números telefónicos y contactos de Directores Generales, Gerentes de Recursos Humanos, de Aseguramiento de Calidad entre otros, se implementó el telemarketing, actividad realizada por su esposa; en donde se solicitaba una cita para visitarlos personalmente y exponer los servicios de la consultoría.

A principios de 1998, la situación laboral empezó a dar sus primeros frutos y es así como Grupo Cafral les da la oportunidad de realizar un proyecto de Desarrollo Organizacional que involucraba a todas las áreas de la organización; esto dio paso para que lograrán establecer sus oficinas y obtener los recursos necesarios para mantener la operación y empezar a contratar personal.

Después de Grupo Cafral se abrieron otras oportunidades de trabajo, participaron en la implantación del sistema ISO 9000 en empresas como Perfiles Comerciales Cuautitlán.

Para 1999, el personal de CIDI había incrementado, contaban con una persona que estaba a cargo del Telemarketing, se contrató personal para apoyar los distintos proyectos que se estaban desarrollando y se incluyeron nuevos servicios como capacitación, reclutamiento y selección de personal y realización de estudios socioeconómicos. Fue como empezaron programas de capacitación para Grupo Garze, Lear Corporation, Interfil Industrial, Colombin Bel; así como apoyo de selección de personal para Ecolab entre otras empresas.

La demanda de servicios por parte de las empresas de la zona fue incrementando y con ello el desarrollo de la organización. Para el año 2000 CIDI lo conformaban ocho personas (ingenieros, psicólogos y administradores) y sus servicios se habían dado a conocer no sólo al norte del Estado de México sino que también se comenzaron a proporcionar los servicios en empresas de la zona sur del Distrito Federal como Grupo Copytex, Grupo Dimuebles y Santangel Joyas. La organización que en un principio sólo estaba dirigida a cubrir el sector manufacturero ahora también estaba dando servicios a empresas comercializadoras.

1.4 Desarrollo y transformación de IISI-CIDI

Debido a que desde sus inicios CIDI siempre solicitó su pago de servicios a través de honorarios, la retención de impuestos por parte de Hacienda hacia la organización, además de una mala administración de recursos por la falta de experiencia de sus fundadores empezó a afectar directamente a la organización y sus operaciones.

Las empresas comenzaron a demandar una mayor capacidad de respuesta, lo que empezó a desfavorecer a la organización debido a su infraestructura e instalaciones limitadas; proyectos que estaban en puerta a punto de consolidarse fueron cancelados; por tal motivo, en agosto del año 2003 Angel Carcamo solicitó apoyo a su hermano Armando Carcamo Gutiérrez, socio mayoritario de la empresa IISI; el cual acepta la propuesta de fusionar Consultoría Integral para el Desarrollo Industrial con Integración Informática en Sistemas de Información, S.C. para continuar con la operación, no perder a los clientes y tener un respaldo para los nuevos prospectos.

Actualmente Grupo IISI está conformado por más de cincuenta profesionales dedicados a otorgar un portafolio de servicios integrales a la medida de las necesidades del cliente. Integrándose desde el mes de agosto del año 2003 dos nuevas áreas para la organización: La División de Desarrollo Industrial (Consultoría Integral para el Desarrollo Industrial), área dedicada al diseño e implantación del sistema ISO 9000, programas de productividad avanzada, desarrollo organizacional, formación de equipos de trabajo, capacitación a mandos gerenciales, medios ventas así como soporte para recursos humanos (estudios psicométricos y socioeconómicos); y la División de Comunicaciones, encargada de la optimización de las infraestructuras de comunicación y telecomunicaciones, dando respaldo a las empresas en cuestiones de capacitación, programación y reparación de conmutadores e instalación de redes de cómputo.

En este nuevo ciclo que empieza Grupo IISI se ha encontrado con algunas dificultades para mantener su operación como es el bajo nivel de ventas, debido a que es un área que empieza a madurar, además de los reajustes que está viviendo en este momento; la tercera parte del personal que conforma Grupo IISI actualmente se encuentra operando desde las oficinas y no en las empresas asignadas como anteriormente se hacía, esto implica que se vuelve más compleja la organización, la comunicación y asignación de actividades del personal y están conscientes que es un factor que se tiene que empezar a atender para que no se salga de

control conforme la organización se siga desarrollando. Entre los planes de Grupo IISI, se encuentra llevar a la Certificación en ISO 9001:2000 ya que de acuerdo con la opinión de su Director General, esto les dará una mayor presencia en el mercado además de que la mayoría de sus clientes así lo requieren.

Una vez que se ha dado a conocer el surgimiento de IISI, también es importante saber cual es el entorno en el que se desenvuelve dicha organización.

2. SONDEANDO EL ENTORNO DE LAS CONSULTORÍAS EN MÉXICO

En este apartado se vera un panorama del negocio de las consultorías mexicanas; tendencias del mercado, su relación con el gobierno, la competencia, los clientes y proveedores, innovaciones tecnológicas, los medios, globalización y su tendencia.

2.1 Panorama de las Consultorías en México

Actualmente México vive tiempos de una férrea competencia donde sólo los mejores y más capacitados serán los que logren sobrevivir. Desde hace ya varios años, el país tomó la decisión de incorporarse al proceso de globalización y competencia; con ello, está implícita la necesidad de acelerar el paso hacia un proceso de mejoras permanentes en todos los órdenes de las actividades económicas del país. (Disponible en www.manufacturaweb.com)

La situación económica del país es difícil, lo que provoca que el flujo de dinero disminuya; en el caso de las empresas, el primer recorte financiero lo sufre el área de consultoría y capacitación.

Sin embargo, Georgina Medina Hernández editor de la revista Contacto menciona que la capacitación de los trabajadores mexicanos es uno de los impulsos clave de la competitividad, la cual incide en la eficacia y la transformación estructural del desarrollo económico del país y asegura que las Consultorías están pasando por un proceso de transición en materia de capacitación. (Medina Hernández, 2003, p.36).

Actualmente la capacitación está siendo notoria no sólo en las empresas, sino también en instituciones tanto públicas como privadas. Las empresas requieren capital intelectual con visión y capacidad para asumir el liderazgo hacia el éxito organizacional.

El Ing. Melesio Gutiérrez Pérez en su ensayo "Perspectivas de la Consultoría en México" (disponible en: www.fepac.org.br/perspectivas.html) expone que las tendencias de la Consultoría en México son:

- Transparencia en las negociaciones
- Más libre mercado
- Globalización
- Mayor número de consultores
- Fomento de las PyMES
- Reforma Fiscal y Laboral
- Mayor peso de las Certificaciones
- Mejor cultura empresarial de los clientes (profesionalización de mandos, visión del futuro, nivel de desarrollo)
- Mayor Innovación
- Presión por mayor productividad
- Usos de energía alterna
- Desarrollo de capital intelectual
- Mayor incursión de instituciones y organismos
- Mayor aceptación de la consultoría por parte de los empresarios y funcionarios
- Visión modernizadora y exportadora
- Mayor sensibilidad a los aspectos competitivos
- Alianzas estratégicas nacionales e internacionales.

Por tal motivo menciona el sano desarrollo de las empresas de Consultoría requieren un marco de confianza y continuidad que garanticen el trabajo para permanecer en el mercado.

De esta manera concluye que la consultoría como industria del conocimiento, podrá constituir una reserva tecnológica nacional, tanto para apoyar el desarrollo de la infraestructura estratégica de México, como para modernizar la industria y coadyuvar a hacerla competitiva a nivel nacional e internacional.

Otro de los factores importantes que hay que tomar en cuenta en el entorno en que se desenvuelve IISI, es el gobierno, ya que éste puede representar un apoyo, pero también una limitante.

2.2 El Gobierno apoya a las PyMES

En un comunicado de Gobierno, el Secretario de Economía, Dr. Luis Ernesto Dérbez Bautista asegura que el Programa de Desarrollo Empresarial 2001 – 2006 es el eje que articula el conjunto de políticas, programas y acciones que permitirán cumplir con el gran objetivo nacional de incrementar la competitividad de las empresas del país, en particular de las micro, pequeñas y medianas empresas. Para alcanzar un crecimiento con calidad en donde los beneficios económicos se distribuyan a la mayoría de la población, por tal motivo se requiere fortalecer e impulsar el desarrollo de nuestras empresas; se requiere hacerlas competitivas en los mercados nacionales e internacionales y promover su crecimiento a partir de las vocaciones productivas de las distintas regiones de México. (Disponible en: www.economía.gob.mx)

Grupo IISI como Consultoría se regiría a través de la Ley para el desarrollo de la competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Esta Ley está compuesta por cinco capítulos y seis transitorios, donde menciona en el artículo primero del capítulo uno la Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa; además de que en el artículo 3 en el apartado X menciona a la Consultoría como un servicio empresarial que consiste en la transferencia de conocimientos, metodologías y aplicaciones, con la finalidad de mejorar los procesos de la empresa que recibe la atención y, en su apartado XI establece que la capacitación es un servicio empresarial que consiste en la impartición de cursos, talleres y metodologías, con la finalidad de mejorar las capacidades y habilidades de los recursos humanos de las empresas que reciben la atención. (Disponible en: www.economía.gob.mx)

De tal manera, la capacitación y la consultoría son impulsos clave de la competitividad, la cual incide en la eficacia y la transformación estructural del desarrollo económico del país. Una capacitación bien orientada a los procesos productivos, en donde las instituciones que la ofrezcan estén bien coordinadas, genera resultados más eficientes; y el cliente cuenta con muchas opciones para comparar y escoger en materia de consultoría y capacitación.

La editorial de la revista Contacto, (Editorial Contacto 1993, p.04) detalla que en el Artículo 123 apartado A, fracción XIII de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos "Las empresas cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La Ley Reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación". Por lo tanto, la capacitación es un derecho constitucional, que está además reglamentada por la Ley Federal del Trabajo, básicamente en el Capítulo III Bis de su Título

Cuarto con toda una serie de obligaciones y derechos para ambas partes, trabajador y patrón. Desde hace ya varios años, se observa a la capacitación vinculada con la productividad y el buen desarrollo de las empresas. Lo que antes estaba dirigido como una obligación, en la actualidad está conceptualizada como una necesidad. Lo cual no implica que haya perdido su carácter de constitucional o que la Ley del Trabajo ya no se ocupe de ella.

Por último, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social manifiesta que en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, el Reglamento Interior de la STPS y la Ley Federal del Trabajo es sus diversos artículos; establece que las personas físicas o morales que prestan servicios a las empresas para el desarrollo de las acciones de capacitación a sus trabajadores deben estar debidamente acreditados por esta Institución, por tal motivo IISI debe cumplir con esta Ley.

De esta forma, se puede apreciar que en la actualidad, el gobierno apoya a las organizaciones del rubro consultor; esta proporcionando facilidades para su crecimiento y desarrollo, de igual forma establece que las empresas mexicanas deberían contar con adiestramiento y capacitación para un mejor desarrollo empresarial a nivel nacional; lo que da pie a que más empresas estén en busca de los servicios que proporciona IISI.

Por otra parte, otro de los factores del entorno de IISI y que se debe conocer de forma detallada, es su competencia, para poder determinar si es importante tomar medidas necesarias con respecto a ello y de esta forma, mantener el estatus con el que cuenta hasta el día de hoy.

2.3 La competencia de IISI

Actualmente el número de Consultorías va en aumento, creadas para apoyar al sector empresarial en áreas específicas de una organización: fiscal, recursos humanos, capacitación, tecnologías de información, telecomunicaciones, reclutamiento y selección de personal, desarrollo organizacional, calidad total entre muchas otras. IISI con respecto a su competencia ofrece una extensa variedad de servicios con respecto a otras consultorías, pero hay ocasiones en que son más elevados sus precios. Además de que otras consultorías cuentan con estructuras más sólidas y tecnología más avanzada; lo que puede crear un gran riesgo para la organización donde el cliente finalmente se decide por un servicio de calidad pero a menor costo. En este apartado conoceremos de cerca el desarrollo y servicios que ofrecen en este momento otras consultorías.

Considerando a "Centro de Capacitación y Desarrollo" CENCADE una empresa que compite directamente con IISI por la captación de clientes a nivel nacional y considerándose una de las empresas más grandes del país en cuestión de Consultoría, definiremos que surge en 1979 con el propósito de contribuir al desarrollo empresarial de México. Los servicios que ofrece esta consultoría van desde diversos sistemas de calidad, calidad total así como control estadístico de procesos y tecnologías de información donde incluyen un sistema denominado "33 Talent Evaluación", que permite la evaluación de personal, candidatos y puestos a través de baterías de acuerdo al perfil evaluado, así mismo permite la evaluación de puestos. Este sistema permite la evaluación y aplicación del mismo desde niveles directivos, especializados, administrativos y operativos. Otros servicios de CENCADE son los de desarrollo de empresarios y directivos, e-learning que son cursos vía Web. (Disponible en www.cencade.com.mx)

Algunos de los clientes con los que cuenta esta consultoría son: Banamex, Banco Nacional de Comercio Exterior, Cifra Wall Mart de México, Consejo Nacional de Fomento Educativo / SEP, DHL Internacional de México Gobierno del Estado de México, INEA, Textiles León, Banco Central de Costa Rica, BASF Pinturas (Maracay y Venezuela), Motorola (Puerto Rico), Banco Centroamericano de Integración Económica (Honduras), BDF México y Bancomer.

Otra de las empresas fuertes que debe considerar IISI es el "Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica, A.C." (COMPITE), fundado en 1997, indica que es una asociación civil sin fines de lucro cuyo objeto social es promover la productividad e inducir procesos de calidad y de responsabilidad social en las micro, pequeñas y medianas empresas, a través de la incorporación de nuevas tecnologías para mejorar su competitividad.

COMPITE brinda servicios por medio 200 Consultores externos aproximadamente, con cobertura nacional a todos los servicios. Las ventajas que COMPITE ofrece a sus clientes son: Prestigio de la organización, Confianza de clientes y proveedores, Motivación y lealtad de su personal, Mayor competitividad, lo cual implica calidad, productividad, rentabilidad y seguridad, calificación internacional frente a mercados comerciales y financieros, Permanencia en el mercado a mediano y largo plazo.

Los costos de operación de COMPITE se estructuran a través del tipo y tamaño de empresa; es decir, un mismo servicio tiene un costos diferentes dependiendo si es una empresa pequeña, mediana o grande. Entre los principales clientes de esta organización sobresalen: Accor Servicios Empresariales, Administración de Riesgos Agentes de Seguros, Akzo Nobel Chemicals, Alianza Técnica Informática, Alstom Power México, Biomédica de Referencia,

Clariant México, Color Fast, Compañía Estañadora Nacional, Chemical Coslett, Delta Cimentaciones, Detroit Industria Térmica, Digitronic, Diseño en Plata, Dispositivos Industriales Especializados, Duramax, Driscopipe Mexicana, Ford Motor Company, Geogrupo del Centro, Gigante, Grupo Financiero Bital, Hilaturas San Marcos de México, Implementos Plásticos, Industrias Vardel, Ingeniería y Manufacturas Eléctricas, Juama, Laboratorios Médicos del Pacífico, Lincoln Electric Mexicana, entre muchos otros. (Disponible en: www.compite.org.mx).

"Calidad en el Servicio al Cliente, S. C. " CESC, es una consultoría fundada en 1998, cuya misión es ayudar empresas y/o empresarios a mantener a sus clientes, a través de un cambio de cultura interna de servicio. Esta empresa ofrece los siguientes servicios a nivel nacional: Capacitación especializada, Consultoría para la mejora del servicio y Medición de la calidad en el servicio actual.

Entre los clientes que declara tener esta organización se encuentran: Grupo Belman, Grupo Textil Servex, Productos Atlas, Organización Grama, Pastelería Fina Americana, Berol, Corsario y Compañía, Bekolite, Cervecería Modelo, Macro Servicios de México; Grupo Escato, Servicios Afiliados Pro-Salud, Financiera Independencia, Corporación Quan, Laboratorios Kenner-Precimex, Distribuidor Científico Pallach, Helados Baskin Robbins, Asociación Mexicana de Distribuidores de Automotores, A.C.; Hotel Marquis Reforma y Bic no sabe fallar (disponible en: www.cesc.com.mx).

Por último, se hará referencia a "IT CONSOL" empresa que ofrece consultoría en Integración de Procesos y Tecnología. Los principales servicios de esta consultoría son los sistemas de mantenimiento Industrial usando software como TPM o RBM. Menciona que algunos de los beneficios que se obtienen de estos sistemas son la reducción de los costos y la mejora en el nivel de servicio a sus áreas productivas, y por consiguiente la disminución de paros de su línea de producción

Otro de los servicios que ofrece es la integración de código de barras, tecnología que permite procesos más ágiles al reducir el margen de error en el manejo de grandes volúmenes de información, como puede ser la administración de almacenes, inventarios, ventas, etc. También cuentan con reingeniería de procesos, diseños de páginas Web y servicios en línea desde un sitio corporativo hasta la integración de pedidos en línea con su sistema ERP o sus bases de datos, soporte de aplicaciones servicio, cuentan con esquemas de "help desk" o mesas de ayuda. Entre los principales clientes de esta organización podemos encontrar a Axtel y Adventech.

Es importante para IISI estar al pendiente de la competencia que hay a su alrededor, sobretodo tratándose de grandes consultorías, ya que como se mencionó anteriormente, estas organizaciones tienen una mayor captación de clientes por sus estrategias publicitarias como anuncios en revistas, páginas Web, convenios con otras organizaciones; puntos en los cuales IISI se encuentra en desventaja.

Al sondear a la competencia de IISI se detectó que las consultorías referidas anteriormente no tienen idea de que la organización exista ya que hay una gran diversidad de consultorías en el país tanto pequeñas, medianas como grandes que es casi imposible ubicarlas a todas.

Otro punto importante a conocer, es sobre los organismos y asociaciones con los que se puede apoyar IISI para obtener una mejor asesoría y apoyo.

2.4 La CNEC

La Cámara Nacional de Empresas de Consultoría (CNEC) fue creada según decreto publicado el 19 de abril de 1985 en el Diario Oficial de la Federación; se integra con empresas y personas físicas dedicadas a proporcionar servicios de Consultoría. Tiene por objeto, entre otros, representar y defender los intereses de sus afiliados y ser órgano de consulta del estado para planes y programas de desarrollo económico. La CNEC es una institución de interés público, autónoma, con personalidad jurídica, patrimonio propio y sin fines de lucro, constituida conforme a lo dispuesto por la Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones.

Surge con la necesidad de identificar y promover oportunidades de trabajo, además de impulsar una cultura empresarial que incremente el capital intelectual, tecnológico y humano, y así fomentar la excelencia en los servicios. (Disponible en cneec.org.mx).

Al incorporarse como miembro de la CNEC, IISI recibiría oportunidades únicas en costo y calidad para la capacitación y actualización de su personal a través del Instituto Mexicano de Desarrollo Tecnológico (IMDT) y de otros organismos; participaría en las comisiones de trabajo y en las representaciones de la CNEC con diferentes dependencias y organismos; además de apoyar a la organización para ser certificada a través de diferentes programas y tener presencia en directorios especializados como los de Bancomext y Nafin.

Con respecto al panorama que se presenta para las consultorías mexicanas, el Ing. Melesio Gutiérrez Pérez menciona que sólo en el periodo 1993-1998 han desaparecido o se han

retirado empresas pequeñas y con poca facturación; ya que el mercado de la consultoría referente a ingeniería y arquitectura ha estado sumamente deprimido los últimos 10 años porque prácticamente no se ha construido infraestructura y los grandes proyectos en el sector energético han sido capturados, por las empresas extranjeras.

Sin embargo, las empresas de consultoría de gestión empresarial tienen un buen mercado en México, dada la necesidad de modernizar y hacer competitivas a las empresas que exportan o están en vías de exportar bienes, pero también están participando en el mercado de Centro y Sudamérica. Los principales servicios que ofrecen son planeación estratégica, optimización de procesos, sistemas de calidad y capacitación.

El Ing. Gutiérrez Pérez estima que en México, la facturación anual en Ingeniería y Arquitectura es del orden de 1, 000 millones de dólares, de los cuales 250 millones de dólares son facturados por empresas de la CNEC. No se disponen de datos de la facturación de la Consultoría Empresarial pero se estima que en nuestro país es tres veces la de ingeniería. (Disponible en:www.fepac.org.br/perspectivas.html).

Con respecto a la información presentada anteriormente sobre la CNEC, para el desarrollo y expansión del mercado de IISI; sería importante empezar a tomar en cuenta a esta cámara como una buena opción de afiliación; ya que no sólo lo promovería con empresas de la CNEC sino también estaría respaldada por este organismo.

De esta forma, una vez que se ha conocido el entorno de la competencia, el gobierno y los organismos y asociaciones con los que se puede apoyar; es indispensable conocer también cual es la opinión que tienen los clientes y proveedores acerca de los servicios que ofrece IISI.

2.5 La opinión de los clientes sobre IISI

Desde el momento de la creación y hasta el día de hoy, IISI es una Consultoría que proporciona servicios de Tecnologías de Información, Desarrollo Organizacional, Capacitación Empresarial, Procesos de Certificación ISO 9000, Out sourcing además de apoyo a recursos humanos; esto a más de 20 empresas de la pequeña, mediana y gran industria; entre las cuales se encuentran: Sanboms, Dipsa Movil, Hoteles Calinda, Grupo Copytex, Sears, Industrias OSRAM de México, Kenworth Metropolitanos, Grupo Uribe, Corporativo Interfil, Grupo Dimuebles, Becton Dickinson, Sodexo pass, Banjército, Química Delta, entre otras.

De acuerdo a un cuestionario de once preguntas, aplicado a clientes que adquirieron servicios de las diversas áreas que conforman a IISI, se puede mencionar que en términos generales los servicios que ofrece esta empresa tienen un buen nivel de aceptación, están satisfechos con los servicios que se proporcionan y hay una buena atención por parte del personal de la empresa.

El Jefe de Recursos Humanos de la empresa Sodexho Pass, S.A. de C.V., menciona que está satisfecha con los servicios que IISI le ofrece a la organización, comenta que en comparación con otras consultorías la calidad y los resultados presentados son buenos (da una calificación general de 9), debido a esto, la organización decidió contratar los servicios de IISI por tiempo indefinido; aunque sugiere que se tenga más cuidado con los tiempos de entrega, ya que en ocasiones se ven desfasados para poder tener una rápida toma de decisiones en su departamento.

Por otra parte, comenta que no conoce otros servicios que ofrezca IISI más que la realización de estudios socioeconómicos por lo que sugiere que en el catálogo de servicios de la organización se amplíe más la información acerca de cursos de capacitación y programas de desarrollo que la organización ofrece.

Mientras tanto, el Gerente de Operaciones de Convisa, S.A. de C.V. comenta que hay una buena calidad en los servicios que IISI proporciona, conoce acerca de algunos servicios que ofrece la organización como los sistemas de voz y datos (sw, desarrollo de software), capacitaciones y consultoría. Comenta que hay descuidos en la elaboración de presupuestos y/o cotizaciones debido a que la información que se solicita no es entregada a tiempo; por lo que sugiere asignar un ejecutivo con el compromiso de atender adecuadamente a cada cliente en cualquier servicio que se le solicite. Esta observación la hace directamente para el área comercial, excluyendo de sus comentarios a los servicios de consultoría y capacitación.

Aunque podemos rescatar que la mayoría de los clientes de Grupo IISI, no conocen la diversidad de productos que la consultoría ofrece y consideran que el trabajo de la organización muestra una buena aceptación dentro de los estándares de calidad y servicio con respecto a otras consultorías.

2.6 La relación Cliente-Proveedor

Entre los proveedores más importantes de IISI se encuentra la empresa Innovación Técnica Gráfica que se encarga de suministrar a la empresa de papelería membretada y facturas; Consorcio Uribe, donde se encuentra la barra de abogados que apoya a la organización, García Zierold Compañía, S.C. que proporcionan asesoría fiscal y contable. Estos podrían definirse como los proveedores estables de la organización, ya que en lo referente a compra de equipo de cómputo, papelería en general, softwares, fotocopiado, etc., no existen hasta el día de hoy proveedores definidos.

El C.P. Alfonso Reyes, de García Zierlod Compañía, S. C. y asesor Fiscal y contable de la organización comentó que la relación cliente-proveedor hasta el momento se ha llevado a cabo en buenos términos; menciona que hay una buena relación de trabajo y en cuestiones de pago por servicios nunca han tenido contratiempos. Considera a la consultoría IISI como una organización seria y profesional en sus diversas áreas de trabajo y manifiesta que en los ocho años que lleva trabajando para la organización ha visto un crecimiento laboral. También menciona que no ha conocido otras consultorías que proporcionen los mismos servicios que IISI.

Esto da una idea de las relaciones que mantiene IISI con el exterior, por lo que el punto será retomado más adelante; mientras tanto hay que tomar en cuenta la tecnología con la que la organización cuenta.

2.7 ¿Tecnología de punta?

El personal que trabaja en la organización manifiesta que cuentan con programas y hardware como Office 2000 y XP, Visual Basic, manejadores de bases de datos como SQL Server, Dream Weaver, Desktops, Scanner. Aunque aseguran que con respecto a la competencia, hay una ligera desventaja debido a que manejan programas más innovadores como As 400, Java y Dataware House.

En términos generales, el equipo de cómputo ya tiene bastantes años dentro de la organización y aunque están instalando constantemente nuevos programas no es suficiente ya que se necesitan computadoras con más capacidad de almacenamiento y un procesador más avanzado; estas situaciones provocan que el trabajo se vuelva más lento y se atrasen los

proyectos por la baja capacidad de los actuales equipos de cómputo. Sus fallas se hacen cada vez más constantes, en ocasiones los equipos se llegan a bloquear por lo que se tienen que estar reiniciando constantemente y esto desfasa a la operación en general; por otra parte los antivirus proporcionados para proteger los equipos de cómputo y a la información no son totalmente confiables y eso también resulta un problema. Además, consideran que hace falta capacitación al personal de algunas áreas para el buen uso de las computadoras y los programas a utilizar.

Por otra parte, se han detectado fallas constantes en el cableado telefónico por lo que las líneas telefónicas se empiezan a cruzar y se pierden llamadas importantes con clientes y proveedores, además de que en algunas ocasiones se ha venido abajo el sistema o existen fallas eléctricas constantes, lo que ha llegado a retrasar de manera general a toda la operación de la organización hasta por un día.

2.8 Los Medios

Dentro de los medios de comunicación masiva; los especializados en el ámbito de Consultoría se puede encontrar a la revista CONTACTO, de cobertura nacional y que va dirigido específicamente a esos sectores a donde IISI puede llegar a ser conocido.

CONTACTO

Esta revista está encaminada a la difusión de la cultura de la calidad total. Tiene el reconocimiento y apoyo de las principales instituciones públicas y privadas que promueven la administración bajo estos criterios en el país, como la Dirección General de los Premios Nacionales de Calidad, la Asociación Mexicana de Administración de Calidad Total (Amacat), el Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica (Compite), el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey campus Estado de México, la Universidad Iberoamericana, la Universidad Panamericana, Calidad Mexicana Certificada (Calmecac), el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación (IMNC), entre otros.

Buscan que el tratamiento de los temas sea sencillo, con la finalidad de motivar el interés de los empresarios, ejecutivos y público en general, sin descuidar el sector académico (estudiantes, profesores e investigadores). Con el objeto de ofrecer una visión profunda de las formas de

gestión de la calidad, ofrecen cada dos meses el suplemento "En contacto con el desarrollo organizacional".

Los sectores a los que va dirigido la revista Contacto son:

OCUPACIÓN DEL LECTOR	EDAD DEL LECTOR	SEXO DEL LECTOR
Directivos y gerentes 70%	20–28 años 15%	Hombres 60%
Consultores 18%	29–40 años 38%	
Estudiantes y académicos 8%	41–50 años 30%	Mujeres 40%
Otros 4%	más de 50 años 17%	

La revista Contacto está dirigida a un mercado clave, integrado por directivos, ejecutivos empresariales y gente vinculada con un desempeño productivo y competitivo en los diferentes sectores de la sociedad.

Esta revista se distribuye a través de locales cerrados de prestigio (como tiendas departamentales), a través de suscripciones, también en eventos selectivos como convenciones, seminarios, en cámaras industriales y universidades. Su contenido va dirigido específicamente a directores generales, directores o gerentes de calidad, manufactura, recursos humanos, finanzas y consultores. Su publicación es mensual y a nivel nacional, con un tiraje mensual de 18,000 ejemplares. (Disponible en: www.revistacontacto.com.mx).

Una publicación de los servicios que el día de hoy ofrece IISI, podría crear un gran impacto positivo para la generación de más clientes, ya que como se mencionó anteriormente, la revista Contacto esta dirigida a nichos específicos empresariales a nivel nacional, por lo que en ese aspecto la organización no tendría ningún problema ya que en la actualidad cuenta con un cliente que respalda el trabajo que hasta el día de hoy se ha realizado y éste es Grupo Carso.

2.9 El Futuro de IISI

Al iniciar un nuevo siglo, es importante considerar la orientación del desarrollo en un marco de estrategias internacionales. La economía global, sus reglas, van a determinar a la economía interna, de modo que ésta no puede prescindir de las consideraciones globales. Por lo que "la compatibilidad del sistema político mexicano con los requerimientos de una economía que se ha incorporado de lleno a la economía internacional". (Disponible en: www.nexos.com.mx)

En la actualidad, Grupo IISI, una Consultoría mediana, hasta el día de hoy ha adaptado sus servicios de acuerdo a las necesidades que va requiriendo el cliente; además de que con la fusión de otra microempresa, ha incrementado su portafolio de servicios lo que es una ventaja sobre otras consultorías que proporcionan servicios sobre un ramo específico. Actualmente su cartera de clientes se ha visto incrementada y se ha dado a conocer en sectores que no había cubierto como lo es el sector automotriz; si bien, en México hay una necesidad hacia el desarrollo laboral, también es cierto que hasta el día de hoy el país va en pique, cada vez son más las micro y pequeñas empresas que se ven obligadas a cerrar debido a que los grandes monopolios con sus grandes infraestructuras y tecnologías rebasan por mucho a las pequeñas empresas, abarcando una gran parte del sector consumidor por la facilidad que presentan para cubrir con una mejor calidad los servicios que estos requieren. IISI ha tenido que enfrentarse con grandes monopolios por la concesión de proyectos, además de ganarse la credibilidad de quienes hoy son sus clientes.

Una vez que se ha conocido un poco más el entorno en el que se desenvuelve la organización IISI; su competencia, su relación con el gobierno, sus clientes y proveedores entre otros, ahora, es importante conocer cual es su relación entre ellos a partir de definirlos como estímulos primarios y secundarios de un sistema.

3. IISI COMO SISTEMA

A partir de las definiciones que Katz y Kanh (1991, p.53), en donde considera a las organizaciones como seres vivientes y considerando también que un sistema abierto es aquel que se visualiza en interrelación directa y continua con el medio que le rodea, el cual "importa" energía para funcionar; transformarla internamente y "exporta" algún producto, bien o servicio diferente; se definirá en este apartado que IISI es un sistema abierto por su relación con el ambiente a través de sus fronteras y su relación con clientes, proveedores y competidores; tomando en cuenta que estas relaciones finalmente constituyen un ambiente que pueden beneficiar o perjudicar el desarrollo de la organización.

3.1 El ambiente relevante de IISI

Basándose en la definición donde Pilar Baptista define al ambiente relevante como todas aquellas transacciones que realiza una organización para funcionar; explicando que ambiente

relevante no es todo aquello fuera de los límites de la organización, sino lo que necesita para funcionar efectivamente. Varía según su estructura interna, giro o sector al que pertenece. (Baptista 1981, p.277); el ambiente relevante de la organización Integración Informática en Sistemas de Información (IISI) hay dos tipos de estímulos para la organización. Los estímulos primarios y los estímulos secundarios.

3.1.1 Estímulos primarios de IISI

Para Levison (Levinson en Baptista 1981, p.278), los estímulos primarios son los que conforman una parte del ambiente que afecta más directamente a la organización. Proviene de las condiciones del mercado, las condiciones de los proveedores y las condiciones laborales.

Tomando en cuenta la definición anterior, para IISI uno de los estímulos primarios que va a afectar directamente a la organización son los proveedores; ya que éstos pueden afectar el funcionamiento de la organización con el simple hecho de no proveer en tiempos adecuados los servicios o materiales solicitados.

Por otra parte, sus incrementos de tarifas, sus condiciones de pago y negociaciones así como la entrega de insumos y productos de calidad son algunos aspectos fundamentales que pueden afectar directamente a la organización.

Para IISI el que no haya equipos de cómputo adecuados, la falta de personal capacitado afectará directamente el desarrollo de la organización y a los servicios que ésta promueve y proporciona a los clientes; la organización debe estar pendiente de los avances continuos que hay en las tecnologías de información, recordando que es uno de los servicios principales que ofrece la organización.

Otro estímulo primario de la organización, son los clientes; ya que éstos pueden llegar a afectar directamente el desarrollo de la consultoría, si en determinado momento deciden cambiar de empresa y ya no seguir adquiriendo más servicios con IISI.

Y por último pero no menos importante, son las condiciones laborales bajo las que operan los miembros de la organización, este punto es determinante también en el desarrollo de IISI ya que determina que tan a gusto o disgusto se encuentran, si hay apoyos y renumeraciones económicas aceptables, prestaciones que los hagan sentir protegidos y sobre todo que les den

la confianza de una estabilidad laboral. Aunque parezca increíble, esto repercute en la productividad de la organización (el punto será más detallado en el capítulo tres).

3.1.2 Estímulos secundarios de IISI

Por otra parte, los estímulos secundarios son todos aquellos que afectan al entorno completo de una organización, incluso a los estímulos primarios. Están constituidos por lo legislativo, el transporte, el desarrollo tecnológico, la competencia, las tendencias económicas, sociales y políticas de un país. (Levinson en Baptista Pilar, 1981:278).

De esta manera, los estímulos secundarios que afectan directamente a IISI son el ámbito tecnológico ya que IISI debe estar al pendiente de las innovaciones tecnológicas para poder otorgar servicios de actualidad al cliente, más tratándose de una consultoría que proporciona servicios de desarrollo de softwares, bases de datos, páginas Web entre otros servicios que demandan estar al día en este ámbito.

IISI debe estar al pendiente del ámbito gubernamental ya que el cambio de leyes pueden detener o dar impulso al desarrollo de la organización (apartado 2.2); el ámbito económico es relevante para la organización porque de él depende que se abran nuevas oportunidades de trabajo o se limite considerablemente. Para IISI, si bien no se desenvuelve en un entorno económico estable; si existe la necesidad por parte de las empresas de capacitarse para adquirir un desarrollo organizacional y volverse más competitivas, en este sentido existe un ambiente favorecedor; pero llegará una devaluación económica su ambiente ya no sería favorecedor porque como se vio en el punto 2.1, el primer presupuesto que recortan las empresas cuando se ven afectadas económicamente es el de la consultoría y capacitación por considerarlo muchas de las veces un gasto más que una inversión.

Otro factor importante es la competencia, por la gran variedad y cantidad de consultorías en todo el país en busca de ampliar su cartera de clientes y de colocar un producto en el mercado, tomando en cuenta también que no IISI no sólo compite con pequeñas y medianas consultorías sino también con las consultorías "gigantes" que por el reconocimiento que tienen hacen más difícil la colocación de sus productos. Y cómo se observó en el apartado 2.3, IISI no es percibida por la competencia y éste podría ser un factor que pondría en desventaja a la organización, ya que IISI tampoco la toma en cuenta para sus estrategias de venta y operación.

La satisfacción o insatisfacción del servicio que se les proporciona a los clientes va a determinar abrir nuevos negocios o dar por concluido un servicio, por lo que sus decisiones afectan al negocio en general. De forma general, los clientes tienen un buen concepto acerca del servicio que la organización ofrece (apartado 2.5); sin embargo, consideran que podrían mejorar el servicio en cuanto a entrega del mismo se refieren así como con respecto a una mejor atención al cliente en cuanto a cotizaciones e información sobre los servicios.

Por lo que el ambiente relevante de la organización IISI se vería de la siguiente manera:



Después de haber conocido el ambiente externo en el que se desenvuelve IISI; ahora es importante saber cuáles son las funciones y las características propias de la organización; por lo que se comenzará por conocer cuales son los productos y servicios que proporciona IISI, así como cuáles son sus insumos y cómo son transformados.

3.2 Los insumos, transformación y productos de IISI

Entendiendo por ciclo de eventos a la relación que hay entre los insumos que son la materia-energía y la información absorbida por el sistema desde su ambiente, la transformación que es el proceso mediante el cual los insumos se convierten en productos que son a su vez el resultado de las actividades coordinadas y controladas en la organización (Huse 1980, p.70); los insumos de la organización IISI, son; la energía, el recurso humano, la información y los proveedores que proporcionan los equipos de cómputo, softwares, manuales de capacitación, películas de apoyo, papelería, entre otros); una vez que ingresan los insumos a la organización

hay una transformación donde al solicitarse un servicio, los directores seleccionan al personal que participará en el proyecto, lo reúnen y le dan la información necesaria (y muchas veces básica) del producto a realizar, posteriormente se les da una rápida capacitación en donde se especifica cómo se deberá realizar el producto, bajo que especificaciones y en que tiempo, posteriormente se investiga y seleccionan los insumos que se utilizarán para la realización del proyecto además de instalar los softwares de apoyo para su desarrollo, un líder de proyecto está al tanto de la transformación, supervisa si hay cambios necesarios y realiza reportes constantes del desarrollo del proyecto, una vez que concluye la transformación de los insumos se realiza un reporte de resultados que se presenta a los clientes como producto final.

De esta forma, el ciclo de eventos de IISI se representa:

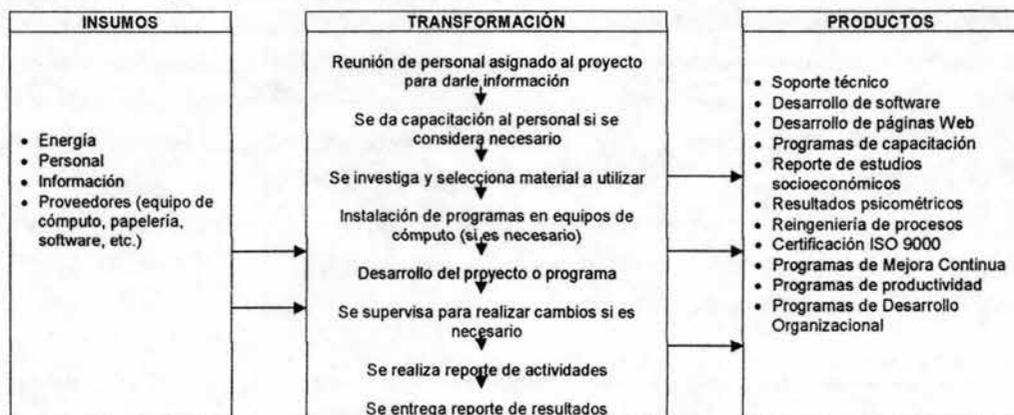


Figura 2. Ciclo de eventos de IISI

Aquí, es importante aclarar que aunque hay varias áreas dentro de la organización, no existe mucha relación entre ellas, ya que cada servicio solicitado es asignado a un área específica que se encarga desde la negociación del precio del proyecto, hasta su desarrollo y producto final. Es decir, en IIS hay un área de administración, que se encarga sólo del proyecto de out sourcing y del pago de nómina de los integrantes de la organización; se encuentra también el área de diseño y desarrollo que esta al pendiente del desarrollo de softwares y proyectos que tienen que ver con el ámbito informático.

Igualmente se encuentra el área de desarrollo organizacional; que se dedica a desarrollar programas de capacitación a todos los niveles, apoyo a recursos humanos (pruebas psicométricas, estudios socioeconómicos, entre otros), sistemas de calidad y mejora continua; pero como se mencionó en un principio, no hay relación estrecha entre ellos, y este punto se podrá desarrollar con más detalle en los siguientes capítulos.

Ahora, bien, para conocer un poco más de la relación que existe entre la empresa y el ambiente relevante, es primordial conocer cuales son sus subsistemas y que relación tienen con el exterior.

3.3 La organización IISI y sus fronteras

Las fronteras representan los límites entre organización y entorno que siempre están sujetas a interpretación. Es decir son flexibles y dependientes de las instancias propias de cada organización. (Baptista Pilar, 1981:280). Basados en esta definición se pueden identificar como fronteras de IISI a casi todas las áreas de la organización, ya que la mayoría del personal tiene contacto directo con el exterior, en el área de administración se encuentra el mensajero que realiza entrega de facturas, contratos, reportes de trabajo a los clientes de la organización, en esta misma área se encuentran los agentes de ventas debido a su constante búsqueda de incrementar la cartera de clientes. En el departamento de Desarrollo organizacional se encuentran los encuestadores quienes se encargan del levantamiento de información a través de la realización de estudios socioeconómicos, y al igual que el área de Diseño y desarrollo; los consultores, instructores y líderes de proyecto, se encuentran en contacto directo con el exterior a través de los servicios que proporciona la organización, salir a dar cursos de capacitación y la realización de proyectos por tiempos determinados.

En la organización también se encuentra el subsistema de out sourcing, área encargada de contratar a personal para prestar sus servicios de tiempo completo a las diferentes empresas cliente que lo requieran. Por último, pero no menos importante se encuentra la Dirección General, donde los directores asociados realizan juntas directivas, de avances de proyecto y/o comidas con clientes y prospectos. Ejemplificando el concepto de frontera, IISI se representa de la forma siguiente:

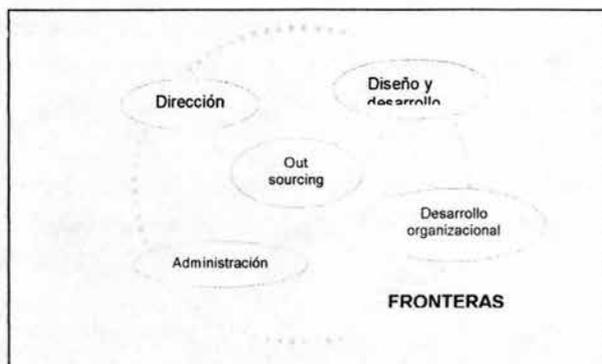


Figura 3. Las fronteras

Cómo se puede apreciar en la figura anterior, y como se explicó anteriormente, la mayoría de los subsistemas de la organización se manejan como frontera ya que tiene contacto directo con el exterior y esto puede ayudar a reducir la incertidumbre dentro de la organización a introducir información relacionada con la competencia, las expectativas de los clientes, nuevas oportunidades de mercado, entre otros factores que fueron sondeados en el punto dos y que hasta el momento IISI no ha tenido la preocupación de tomarlos en cuenta.

De esta forma, se podría decir que las relaciones de IISI con su entorno son complejas; pero esto se ampliará en el siguiente apartado.

3.4 IISI: Una organización compleja

Se dice que una organización es sencilla o compleja, de acuerdo al número de factores que se toman en consideración al tomar decisiones (Huse 1980, p. 72).

Por otra parte, un sistema complejo esta compuesto por un gran número de partes que interactúan en una forma no simple. (Herbert en Johansen 1965, p. 63)

Bajo este término, IISI es una organización compleja, debido a que la mayoría de las áreas de la organización tienen contacto con el medio ambiente a través de sus fronteras (como ya se vio en el punto 3.3) y mantienen relación directa con más de veinte clientes con necesidades específicas y diferentes una de la otra; esto sin dejar de tomar en cuenta la relación que tiene con proveedores, la tecnología, la competencia y el recurso humano (Ver 3.1.1).

Por otra parte, debe tomar en consideración sus estímulos secundarios (3.1.2), los cuales pueden afectar a toda la operación de la organización por los cambios que se generen en cada uno de sus ámbitos y que empiecen a gatillar cambios al interior de la misma.

De esta forma, una vez que se ha conocido cómo se desarrolla IISI en su interior y el ambiente en el que se desenvuelve; se puede determinar cuál su capacidad de respuesta a partir del análisis contingente.

4. ANÁLISIS CONTINGENTE DE IISI

La teoría contingente se remonta a finales de la década de los cincuenta y principios de los sesenta dando un peso muy importante a la influencia del medio ambiente, que podría considerarse como un estímulo; en cambio, la forma en que se estructura y funciona una organización puede considerarse como "respuesta"; es decir, debe haber una estrecha relación entre las demandas del entorno y la manera en que una organización responde a este entorno (Martínez en Fernández 1991, p.54).

Para definir el análisis contingente en el que se desenvuelve IISI a continuación se dará la definición de ambiente relevante con la finalidad de dar al lector una idea más clara de este apartado.

4.1 El medio ambiente de la consultoría IISI

Pilar Baptista menciona que las empresas no se dan en el vacío, sino que se encuentran en un complejo entorno social donde forman una red de relaciones con proveedores, clientes, competidores, gobierno y otras instituciones; donde el conjunto que enmarca las actividades de cualquier organización se llama ambiente. (Baptista 1981, p. 275).

Como se vio en el punto 3, la organización IISI es un sistema abierto al tener relación directa con el ambiente; pero es necesario saber cuales son las características específicas que describen el ambiente de la organización. Si es turbulento o estable, hostil o benigno, diverso u homogéneo, desintegrado o continuo, escaso o abundante.

4.1.1 Su grado de Turbulencia

Se dice que un ambiente turbulento se caracteriza por cambios constantes, dinámicos y altamente impredecibles. Y por el contrario un ambiente es estable cuando la organización se enfrenta a un entorno donde las fuerzas económicas, políticas y sociales se mantienen constantes (Baptista, 1991, p. 281). Para IISI se percibe un entorno turbulento; es decir, la organización debe estar al pendiente de cambios en cuanto a información se refiere, nuevos programas de capacitación, la inflación económica es también característica de su ambiente, pero, como se vio en el apartado 2.2; hay que considerar que en un mercado donde las

empresas pequeñas, medianas o grandes tienen la necesidad de incrementar su competitividad ya sea a través de cursos de capacitación, la elaboración de algún programa de desarrollo organizacional, apoyo para la certificación en ISO 9000 o el desarrollo de softwares. IISI es una consultoría que desarrolla este tipo de proyectos, donde no existen grandes variables a pesar del tiempo y sólo preocupará por actualizar su tecnología en algunas áreas de la organización.

4.1.2 Su grado de hostilidad

Otra característica del ambiente de IISI es un ambiente hostil; definiendo que se caracteriza por ser dominante, estresante y arriesgado, es un entorno que produce frustraciones (Baptista, 1991, p. 282). En este sentido, IISI se desenvuelve en un ambiente altamente hostil, ya que desde el inicio de la organización, IISI ha tenido que estar al pendiente de la expectativa económica del país, las constantes crisis y cierre de empresas hace que la posibilidad de ingresar un servicio al mercado sea más difícil; los clientes al verse amenazados por este factor se ven en la necesidad de hacer recortes presupuestales y el primer recorte financiero lo sufre el área de consultoría y capacitación (apartado 2.1). Esto sin dejar a un lado al gran número de competidores en busca de un mismo objetivo, colocar sus servicios en el mercado laboral; comienzan las competencias desleales, bajan sus costos de operación y en este sentido no hay una ley que regule precios en servicios de consultoría, asesoría y capacitación; además de que existen las Consultorías internacionales que ofrecen servicios integrales a menores costos, lo que pone en gran desventaja a la organización.

A mayor hostilidad en el medio ambiente deberán desarrollarse programas de comunicación interna y así asegurar la participación de todos los empleados de la organización e implementar métodos de evaluación encaminados a mejorar la calidad de los servicios de IISI a fin de ofrecer un "plus" al cliente.

4.1.3 IISI y su ambiente diverso

Entendiendo que un ambiente diverso (o heterogéneo) se da cuando los mercados de una organización son variados en sus características (Katz y Kahn en Baptista, 1991, p. 283), IISI se desenvuelve en un ambiente muy diverso debido a que sus clientes requieren servicio definidos y específicos para su organización; IISI atiende a empresas de la industria automotriz, telefonía

celular, cartoneras, comercializadoras de fotocopiadoras, bancos, la industria alimenticia, la industria manufacturera entre muchos otros, esto da una idea de que cada cliente es diferente, se desenvuelve en nichos diferentes, por lo que una empresa que se mueve dentro de la industria automotriz no se certificaría bajo la misma norma que una empresa alimenticia; en otro sentido, estas dos empresas probablemente requieran el desarrollo de un sistema para su departamento de ventas; pero por sus características particulares no se desarrollaría el mismo producto para ambas.

4.1.4 Su grado de desintegración

Desintegración es el grado en que un determinado ambiente se encuentra organizado. Si nos imaginamos un integrado (continuo) de esta característica, encontraremos en un extremo un ambiente altamente estructurado, casi totalitario, donde todas las organizaciones tendrían que estar sujetas a normas y reglamentos (Katz y Kahn en Baptista, 1991, p. 284). En este aspecto, y como se vio en el apartado 2.2, IISI se desenvuelve en un ambiente integrado, ya que se rige a través de un reglamento interno de trabajo, esta regulada por la Ley Federal del Trabajo así como la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

4.1.5 Un ambiente abundante

La abundancia o escasez de materias primas, de recursos humanos o naturales, como los energéticos, conforman la ecología de una organización y de su adecuado conocimiento, administración y explotación depende la sobrevivencia del sistema (March y Simón en Baptista 1991, p. 285). IISI se desenvuelve en un ambiente abundante donde puede encontrar personal especializado en tecnologías de información, psicólogos industriales, administradores; para el desarrollo de los productos de la consultoría que son su principal materia prima y son el apoyo para mantener a la organización. También cuenta con proveedores que lo suministran de los insumos necesarios para el desarrollo de los productos de IISI (computadoras, papelería, softwares, películas de capacitación, manuales, etc.).

Con base en la información anterior, se puede decir que IISI es una empresa mediana que pertenece al giro de consultoría y que se enfrenta a un ambiente con poco turbulento, con un alto grado de hostilidad, muy diverso, integrado y altamente abundante.

De esta forma, al conocerse su grado de contingencia, ahora es indispensable conocer su grado de incertidumbre, y como poder reducirla.

4.2 Fuentes de incertidumbre de la organización IISI

El principal problema que enfrenta una organización ante su ambiente es la incertidumbre que de acuerdo con la definición de Goldhaber "es la diferencia que existe entre la información disponible y la que en realidad se necesita" (Goldhaber en Baptista 1981, p.286). Por lo que a mayor información menor incertidumbre.

Para poder reducir el grado de incertidumbre, es necesario que conozca sus obstáculos, problemas, coyunturas y oportunidades.

4.2.1 Obstáculos

Khandwalla define obstáculo como algo con lo que la organización tiene que aprender a vivir (Khandwalla en Baptista 1991, p. 285); es decir que tiene permanencia en el entorno de la organización.

Los principales obstáculos a los que se enfrenta permanentemente IISI son: La competencia desenfrenada, hay demasiada oferta de servicios en el negocio de las consultorías lo que hace que los precios tiendan a bajar; la rotación del personal en la organización así como el lento proceso de especialización. Por otra parte la organización está regulada por la Ley Federal del Trabajo así como la Secretaría del Trabajo y Previsión social que establece que todas las personas físicas o morales que prestan servicios a las empresas para el desarrollo de las acciones de consultoría y capacitación a sus trabajadores deberían estar acreditados como instructores por esta Institución (punto 2.2).

4.2.2 Problemas

Se define como problema a un evento que afecta el desempeño de la organización de forma temporal. (Baptista, 1991:286). Los problemas a los que se podría enfrentar IISI son las entregas a destiempo de insumos por parte de los proveedores (papelería, cartuchos de

impresión, softwares, etc.) Esto ha generado que el trabajo que se desarrolla al interior se desfase y como se vio al sondear a los clientes, ha provocado entregas a destiempo de los servicios y una llamada de atención por parte de éstos hacia la organización.

Otro de los problemas que se presenta constantemente la falla de energía eléctrica, lo que ha ocasionado que la organización llegue a parar operaciones hasta por un día completo y esto también pega directamente a la imagen de la organización.

Otro de los problemas a los que se enfrenta es con respecto a la capacitación que tiene el personal en cuanto a conocimiento de los servicios que se desarrollan se refiere; si bien es cierto que en IISI hay un alto grado de profesionalización, al momento de que la gente ingresa a la organización no existe la capacitación adecuada por parte del personal que esta a cargo de los proyectos, lo que también provoca muchos malos entendidos y retrasos en la operación.

4.2.3 Coyunturas

La coyuntura es un evento probable (aunque no seguro) que, idealmente la organización debe prever, ya que puede afectar fundamentalmente las operaciones (Baptista 1991, p. 286); en este aspecto, IISI debe tomar en cuenta las siguientes coyunturas: Una huelga en la organización, asalto a las oficinas, robo del mobiliario así como la aparición de un nuevo virus informático que ataque la red de la organización y el sistema se venga abajo y, hasta una probable devaluación económica; podrían afectar el desarrollo de la organización ya que pararían por completo la operación de la empresa, generando así grandes pérdidas económicas e incluso de clientes.

4.2.4 Oportunidades

Es una situación potencial de ganancia para la organización. (Baptista, 1991:286). IISI tiene una gran oportunidad de desarrollo a partir de que el gobierno estableció un programa para el Desarrollo de la competitividad de PyMES (apartado 2.2), donde ofrece programas de asesoría y capacitación. Guías de tendencias de mercado, centros de vinculación empresarial, sistemas de información sobre servicios tecnológicos; por otra parte actualmente IISI tiene una gran variedad de servicios que ofrecer con respecto a otras consultorías que sólo se dedican a cubrir un área laboral.

También puede contar con el apoyo de la Cámara Nacional de Empresas de Consultoría (CNEC) para su desarrollo al vincularla a las comisiones de trabajo y a las representaciones de la CNEC con diferentes dependencias y organismos; además de tener presencia en directorios especializados como los de Bancomext y Nafin (Ver apartado 2.4)

De esta forma, al conocer los obstáculos, los problemas, las coyunturas y las oportunidades que tiene IISI como empresa podría reducir en gran medida la incertidumbre a partir de que la organización empiece a leer su entorno y empiece a tomarlo en cuenta para generar alguna estrategia que pueda apoyar las adversidades que se pudieran presentar, lo que la haría una empresa más segura no sólo a la vista del personal que trabaja en la organización; sino también en cuanto a imagen externa se refiere.

Pero leer el entorno no es suficiente, si la información que se obtiene no es proporcionada a las personas indicadas por los medios indicados para reducir la incertidumbre, en este sentido, en el siguiente apartado, se abordará la importancia de la retroalimentación, así como de la búsqueda de la información.

4.3 Mecanismos para obtener información del ambiente

4.3.1 La Retroalimentación

La retroacción es el Feedback que se obtiene directamente del ambiente. Esto puede ser tanto positivo como negativo, y se traduce en una señal fácil de decodificar (Baptista, 1991: 287) con base en esta definición la retroacción que ha obtenido IISI, es la búsqueda de la calidad del producto, aunque el producto que se vende es bien aceptado por el cliente, se deben buscar mejoras y entregar un plus.

Como se mencionó en el punto 2.5; si bien no existe una amplia demanda de los productos ofrecidos por la consultoría, debido a la gran oferta que hay en el mercado, es importante resaltar que la consultoría tiene la capacidad de proporcionar servicios integrales, pero la mayoría de los clientes no lo saben. Un ejemplo de esto es que hay clientes que contratan un servicio de capacitación en Inducción a la Norma ISO 9001: 2000 y se quedan con la idea de que la consultoría sólo da capacitación, y encasillan a toda la organización en esta posición, lo mismo pasa con los clientes que requieren servicios de estudios socioeconómicos o desarrollo de softwares.

En general, los clientes de están contentos con los servicios que se les ofrecen, pero una de las debilidades que son detectadas en IISI por parte de los clientes es la falta de puntualidad para la entrega del servicio así como propuestas y cotizaciones.

4.3.2 Búsqueda activa de información

La organización debe buscar activamente información que provenga del exterior con el fin de predecir posible eventos que afecten favorable o desfavorablemente las metas de la organización (Baptista, 1991: 287). Con base en este concepto, IISI busca información relevante a través del desarrollo económico del país en revistas y periódicos especializados; además de intercambio de información que se da de manera directa a través del contacto con los Directores Generales de las empresas clientes. Estas acciones reducen la incertidumbre acerca de los productos y servicios que IISI puede ofrecer y así incrementar las posibilidades de obtener clientes.

4.3.3 Reglamentación interna de IISI

Ante la incertidumbre del ambiente, la organización puede optar también por el control en mayor o menor medida, de los eventos que en él se produzcan (Baptista, 1991: 287). Citando a Katz y Kahn diremos que el control puede ser directo o indirecto, el directo puede tomar dos formas la de reglamentación interna y la de incorporación externa (Katz y Kahn, 1979).

Actualmente en IISI no hay como tal una reglamentación interna; y esta se podría dar a partir de que se establezcan mecanismos de control y evaluación del personal que ingresa a la organización; porque si bien es cierto que hay un mínimo control a partir de que hay gente que es contratada una vez que ha realizado su servicio social o sus prácticas profesionales y se conoce su perfil laboral, su forma de trabajar y su disposición de participar en la empresa; la mayor parte del tiempo no sucede así, ya que la gente ingresa a la organización por recomendaciones de amigos o contrataciones al vapor por la urgencia de personal que se necesita para cubrir un proyecto, pero que muchas veces no cumple con el perfil o no existe compromiso de su parte por terminar un proyecto.

Por lo que a partir de que se establezcan mecanismos de selección y evaluación del personal que ingresa a IISI, se reduciría en gran medida las fallas que le pegan sobretudo a la imagen de

la organización porque la gente que es contratada trabaja de manera directa con el cliente.

4.3.4 Control directo a través de la incorporación

En lo que se refiere a la incorporación externa, IISI debería incorporar a la organización "García Zierlod Compañía, S. C." con la finalidad de agilizar los procesos de contabilidad y así reducir gastos de proveedores. Los contadores están asignados a la organización para tener actualizada la contabilidad general de la organización, llevan el control de altas y bajas del personal así como de realizar pre-auditorias internas.

4.3.5 Las relaciones públicas

Finalmente, como resulta imposible que una organización tenga control directo sobre todas las instancias de su ambiente, trata de influir por lo menos indirectamente (Baptista 1991, p. 289).

Actualmente en IISI no hay relaciones públicas, las relaciones que se dan son solamente con clientes ya establecidos y con prospectos; por lo que sería interesante que los directivos de la empresa o algún personal específico de la organización pudieran solicitar su participación en stands informativos en las "expos empresariales" (como expo capacitate) así como la promoción de la organización a través de la aparición de su logotipo en carteles de convenciones y conferencias empresariales y/o escolares.

Esto le ayudaría a tener más presencia en el mercado y también una mayor captación por parte de las empresas que estén en busca de proveedores como IISI.

4.4 IISI: La toma de decisiones

Para Edgar Huse (1980, p.68), las organizaciones mecánicas son las estructuras internas que son apropiadas en ambientes relativamente estables; mientras que las orgánicas son aquellas estructuras que se adaptan a los ambientes que cambian con rapidez.

Tomando en cuenta que IISI es una organización comercial, que para sobrevivir tiene que adaptarse a las necesidades que el medio ambiente le reclama, estar al pendiente de las

necesidades de sus clientes así como de las tendencias sociales, tecnológicas y económicas de su entorno; podemos considerar que IISI debería ser una organización orgánica.

IISI es una organización descentralizada, la toma de decisiones no recae en una sola persona, recordemos que está conformada por tres directores asociados y aunque el Director General es el socio mayoritario, la toma de decisiones se delega en cada uno de los departamentos que conforman la organización con la finalidad de definir procesos hasta alcanzar los objetivos planteados y recordar que cada área es responsable de dar resultados.

Actualmente IISI toma en cuenta al ámbito económico como el principal punto para la toma de decisiones, relegando a segundo término información importante que se debe considerar como el grado de satisfacción del servicio que se le da al cliente, las estrategias de la competencia, así como tomar en cuenta organismos que pueden apoyar el desarrollo de la organización (como la CNEC y la Ley de Competitividad de las PyMES).

De esta forma, a IISI le hace falta tomar más en cuenta la información que proviene del entorno, ya que hasta el día de hoy se ha venido manejando "al día", es decir, conforme se vayan dando las cosas; y aunque sus líderes tiene una idea de crecimiento, hasta ahora no saben por donde empezar ya que no cuentan con la información necesaria. Y si bien es cierto, hasta el día de hoy IISI se ha mantenido en el ámbito consultor, pero no se ha desarrollado potencialmente por no tomar en cuenta los elementos detallados a lo largo del capítulo.

Por lo que se puede decir que existe suficiente información en el entorno que puede ser tomada y podría apoyar potencialmente en el toma de decisiones, hay información sobre la competencia, sobre la situación económica que prevalece en el país, sobre nuevas estrategias de mercado, organismos de apoyo empresarial, pero todo esto ha pasado por alto hasta ahora; los líderes no toman en cuenta dicha información y al parecer en repetidas ocasiones tomas decisiones sobre situaciones que se han presentado en el pasado y que han logrado resolver, pero que al día de hoy dichas estrategias tomadas no podrían ser las adecuadas por la evolución que la misma organización va teniendo.

De esta forma y a partir del análisis del entorno, su grado de contingencia y el grado de incertidumbre en el que se desenvuelve IISI, es importante tener un diagnóstico para saber cuales podrían ser los escenarios a los que se enfrentaría la organización próximamente.

5. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DEL ENTORNO DE IISI

Desde 1996, fecha en que surge Integración Inteligente en Sistemas de Información, S.A. de C.V. no ha tenido la necesidad de buscar nuevas oportunidades a donde abrir su mercado, probablemente porque desde sus inicios "empezó con el pie derecho" trabajando para una de las organizaciones más importantes del país: Sanborns, empresa que le dio la oportunidad de abrir nuevas oportunidades de mercado con otras empresas de Grupo Carso.

Como se observó en el apartado 2, donde se hizo un sondeo del entorno de la organización, pudimos comprobar que la competencia no percibe la presencia de la organización; por otro lado, si bien los clientes tienen un aceptable grado de satisfacción con la calidad de los productos que IISI proporciona, es importante remarcar que hasta el día de hoy no se han desarrollado mecanismos para evaluar esta atención y mejorar su calidad, además de que se detectaron inconformidades por entregas a destiempo de los servicios, esto debido a la falta de equipos adecuados para la optimización de tiempos; por otra parte, hay una buena relación con los proveedores, consideran a IISI como una empresa con empuje y capacidad de desarrollo; y por último hay que remarcar que existen organizaciones que pueden impulsar o apoyar el desarrollo de la organización como la Cámara Nacional de Empresas de Consultoría y la Ley para el desarrollo de la competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, pero hasta el momento la organización no se han percatado de su existencia.

Por otra parte, el mercado laboral en el que se desenvuelve la organización se está presentando favorecedor por la necesidad que el día de hoy tienen las empresas de capacitarse, asesorarse y actualizarse para ser más competitivas; por lo que es necesario estar al pendiente del ambiente relevante. Considerando que IISI es una organización compleja y que uno de los principales insumos de la organización es la información, para la transformación de sus productos, es necesario estar al pendiente de los estímulos primarios y secundarios que pueden afectar directamente a la organización y en este sentido IISI tiene una ventaja al tener a la mayoría de las áreas de la organización como fronteras, y esto le permitiría estar al pendiente de los cambios que pudieran haber en el ambiente para actuar rápidamente.

De seguir así; si IISI no toma en cuenta a su entorno, no busca otros medios para reducir la incertidumbre, podría empezar a tender a la entropía, lo que ocasionaría desequilibrios en la organización.

Para el ramo donde se desenvuelve IISI, se percibe un ambiente económico y legal favorecedor, cuenta con diversidad de recursos humanos e insumos para que la organización siga operando y aunque es definida como un sistema orgánico pareciera que en todo este tiempo se ha manejado como un sistema mecánico, debido a que hasta el momento no se ha preocupado por leer su entorno.

En el peor de los casos, si IISI no toma acciones para empezar a conocer su entorno y adaptarse a los cambios que éste le exige, es probable que se vea rebasado por otras consultorías que tengan mayor capacidad de respuesta, donde la atención específica de las demandas de los clientes sea primordial para el mejoramiento del servicio, IISI tenderá al estancamiento o la desaparición.

Por el contrario, en el mejor de los casos, IISI empieza a leer y a decodificar su entorno, comienza a realizar planes estratégicos en áreas de oportunidad encaminadas a mejorar la calidad del servicio, es muy probable que en cinco años la organización florezca, ya que los clientes no se quejan por el servicio que proporcionan sino por los tiempos de entrega y esto tiene mucho que ver con la falta de organización interna.

Para que la organización pueda empezar a florecer es necesario empezar a tener presencia en el mercado, darse a conocer, cambiar sus estrategias de comercialización a corto y mediano plazo, analizar a la competencia y sus estrategias de mercado. Afiliarse a organismos que puedan proyectar su imagen y darle oportunidad de entrar a otros mercados.

Si bien es cierto que IISI se desenvuelve en un ambiente abundante, donde no se tiene que preocupar por los insumos principales de la organización (recurso humano), sería importante capacitar al personal de nuevo ingreso, integrarlo y llevar a cabo programas de integración corporativa para que todo el personal de la organización encamine esfuerzos hacia un mismo objetivo. También es importante empezar a definir funciones y responsabilidades de la gente que colabora en la organización.

Actualmente IISI se encuentra en un estado de mantenimiento y tiene que empezar a ser más exigente con sus proveedores en cuanto a entregas a tiempo de insumos, prever todas las coyunturas posibles que se puedan presentar y apoyarse en las oportunidades que este momento el gobierno está otorgando a las PyMES (ver 2.2)

Por otra parte, IISI sigue cometiendo los mismos errores del pasado y probablemente hasta el día de hoy sus líderes no le han tomado la debida importancia, ya que hasta el momento no se ha visto afectada, pero si estancada y eso hasta el día de hoy no es percibido completamente por sus líderes; pero conforme vaya creciendo la empresa, con ello también crecerán los problemas que si no son atendidos a tiempo podrían generar una bomba de tiempo, y un buen inicio para enfrentar los problemas e incertidumbres que existen en IISI, sería empezar a leer su entorno.

Considerando que IISI es una organización altamente dependiente de su entorno, debe adaptarse a las exigencias del mercado; un mercado que demanda servicios de calidad y competitividad.

De esta forma y una vez que se ha detectado el entorno en el que se desenvuelve IISI, es importante saber cuál es el grado de formalidad bajo el que se mueve la organización; ya que esto ayudará a saber si la organización esta preparada internamente para enfrentar las situaciones que su entorno le presenta. Todo esto será presentado, analizado y diagnosticado en el siguiente capítulo.

LA ESTRUCTURA FORMAL DE IISI

En este capítulo, se presentará un panorama general de cómo se encuentra conformada la estructura formal de Grupo IISI. Para ello, es necesario conocer si al momento de su fundación se tenían claros sus objetivos e ideología, ya que muchos de los problemas que actualmente se presentan en las organizaciones es porque éstos no son claros o por la falta de congruencia que existe entre ellos; además de que en ocasiones los dirigentes son los únicos que saben que rumbo sigue la organización pero no los actores que conviven en ella.

Aquí también es importante saber qué pasa con el personal que actualmente trabaja en la organización, cuáles son sus perspectivas y qué los motiva a seguir en ella. La información se obtendrá a través de entrevistas focalizadas y de esta forma, obtener datos relevantes de la gente que actúa en IISI, sobre su proyecto personal y el proyecto organizacional, así como de la percepción del poder y la autoridad.

De esta forma, se realizará el diagnóstico de la estructura formal de la organización, para saber a que tipo de empresa nos enfrentamos: rígida y/o flexible, y tener conocimiento si esto es una ventaja o desventaja para poder enfrentar a su entorno y solventar sus expectativas de desarrollo.

1. IISI: LA ORGANIZACIÓN FORMAL

1.1 ¿A qué tipo de organización nos enfrentamos?

En este apartado se tratará de clasificar a la organización IISI. En este sentido, hay que aclarar que una organización no puede ni debe estar clasificada en una sola tipología ya que las empresas como los seres humanos tienen características que las hacen diferentes una de la otra; se establecen objetivos, formas de trabajo y conductas de acuerdo a situaciones que se van presentando tanto de manera interna como externa.

Tomando en cuenta los conceptos de Amitai Etzioni, quien plantea que hay tres tipos de organización de acuerdo a sus medios de control: En primer lugar menciona a las organizaciones *coercitivas*, en las cuales la coacción es el medio de control predominante sobre los miembros inferiores de la organización (un ejemplo claro son las prisiones). En segundo lugar clasifica a las organizaciones como *utilitarias* cuando su medio de control es de naturaleza financiera o de recompensas materiales (empresas productoras de bienes y servicios) y por

último clasifica a las *normativas*, también llamadas *normativo-sociales* en las cuales los controles se apoyan en sanciones normativas (como las iglesias). (Méndez y et. al: 1990, p. 83).

De acuerdo con la definición anterior, IISI puede ser *utilitaria* cuando a los miembros de la organización se les promueve a otra área para apoyar de acuerdo a su desempeño laboral, existen propuestas de bonos "extras" de acuerdo al desempeño que se vaya teniendo en los proyectos donde una determinada persona este participando. Por otra parte, el personal de telemarketing y ventas tiene la promesa de un porcentaje sobre los proyectos, cursos y otros servicios que se lleguen a concretar a través de su apoyo.

Pero también se incluye en el tipo de organizaciones *normativas* porque es una empresa que establece criterios para sus organizaciones-clientes como por ejemplo los procedimientos que se realizan, el desarrollo de softwares y ambas establecen nuevas formas de llevar a cabo el trabajo.

Por otra parte, si clasificamos a la organización por sus objetivos, Renate Mayntz (Mayntz, 1972, pp.76-79) menciona que hay tres tipos de organizaciones. Las organizaciones con objetivos recreativos; en donde los miembros eligen a sus dirigentes y su permanencia es voluntaria. También existen las organizaciones que tienen por objetivo actuar de una manera determinada sobre un grupo de personas que son admitidas en una organización, al menos transitoriamente como por ejemplo las prisiones, las escuelas y los hospitales. Por último, clasifica a las organizaciones que tienen como objetivo el logro de cierto resultado o una determinada acción hacia fuera; en esta categoría pertenecen las organizaciones de la vida económica. De esta última se derivan tres subgrupos, según la relación característica de la mayoría de sus miembros con el objetivo correspondiente:

- 1) Las organizaciones donde los miembros pueden ver en el objetivo un valor al que están dispuestos a contribuir sin obtener a cambio ventajas personales; como lo son las asociaciones benéficas.
- 2) El objetivo de la organización puede identificarse con el interés personal de los miembros; aquí pertenecen las asociaciones de intereses, las cooperativas y los sindicatos.
- 3) Están integradas por una estructura autoritaria, jerarquizada, con un poder de mando de arriba hacia abajo. Aquí entran las organizaciones de producción y de prestación de servicios con carácter coactivo.

Por lo tanto, la organización IISI pertenece a las organizaciones que tienen objetivos hacia afuera ya que es una empresa con fines lucrativos con objetivos orientados a satisfacer las necesidades de sus diversos clientes. Y por otro lado, es asociativa porque los miembros que integran a la organización tienen un interés personal, pero al mismo tiempo esta integrada bajo una estructura jerarquizada.

En base a la tipología que establecen los diferentes autores analizados; se podría concluir que IISI es una organización mediana perteneciente al sector terciario del ramo de la consultoría con una tipología *utilitaria-normativa-lucrativa-jerarquizada*.

Y por último se puede definir como jerarquizada ya que existen distintos niveles de mando dentro de la organización.

De esta forma, resulta importante comentar que para acercarse a una definición tipológica de la organización es primordial recurrir a varios criterios para determinar con mayor precisión sus características, ya que una empresa, en el caso de IISI no puede definirse bajo una sola clasificación, debido a que hay varias características que la conforman que hace que la empresa se vuelva multi-tipológica.

1.2. Acerca de la filosofía organizacional

Otro punto significativo para identificar la dimensión formal de la organización es conocer y saber si cuenta con una filosofía, objetivos, organigrama, manuales de procedimiento, inventarios de recursos humanos y tecnológicos que puedan ayudar a entender como se encuentra estructura la organización IISI.

La filosofía de la organización consiste en el conjunto de ideas (valores, normas, símbolos) que animan la vida de una organización. Se compone de la historia, la misión, la visión y los valores de la organización.

En este apartado se tratará de definir cual es la filosofía de Integración Inteligente en Sistemas de Información, ya que actualmente la empresa no cuenta con manuales o documentos que indiquen cual es su ideario; pero esto no quiere decir que la organización no tenga definida su filosofía, esta se crea desde el momento en que surge la organización; y se genera a través del conjunto de representaciones que se tienen sobre dicha organización.

A partir de indagar sobre la filosofía de la organización, se detectó que no se encuentran plasmados por ningún lado, por lo que se le preguntó al Director General de la empresa, quién mencionó que aunque la filosofía de la organización no esté plasmada en papel, ésta fue creada en una junta de consejo administrativo, cuando la organización IISI empezaba y dónde todavía estaban encabezando este proyecto sus cuatro creadores. También resaltó que la filosofía no se ha difundido con los integrantes de la organización, porque en sus inicios no lo concibieron como importante; además de que no sabían que tanto crecería IISI en todo este tiempo.

A partir de la información proporcionada por el Director General de IISI y tomando en consideración el concepto planteado al inicio de este apartado donde define a la filosofía de la organización como un conjunto de valores; pero en IISI no hay valores o por lo menos plasmados, que identifiquen a la organización y que sean conocidos por sus integrantes, pero a partir de las actividades que se desarrollan en su interior y por el crecimiento que IISI ha tenido desde su fundación, se puede percibir que los valores que imperan y que mueven a la organización IISI día con día son la competitividad, la productividad, la eficiencia y la eficacia; por lo que a partir de que se puedan definir los valores se puede crear una misión.

Entendiendo como misión el propósito o sentido del trabajo, a través de la pregunta: ¿para que finalidad superior se trabaja? o ¿para qué la organización existe socialmente?

En la página Web de IISI (www.iisi.com.mx), se encuentra escrita la siguiente misión: "Ofrecer y otorgar servicios de tecnologías de información de alta calidad orientados al desarrollo, mantenimiento, soporte y asesoría de sistemas informáticos, basados en el compromiso de trabajo responsable y oportuno con el propósito de satisfacer las necesidades de nuestros clientes dentro del contexto "ganar-ganar".

Esta misión planteada, actualmente es obsoleta para la organización ya que como se recordará, en el capítulo anterior se planteó que desde el mes de agosto del año 2003, IISI se fusiona con otra organización, integrando a sus servicios de tecnología de información también los de sistemas de calidad, mejora continua, productividad avanzada, apoyo a recursos humanos, entre otros, por lo que en este momento la misión de la organización podría quedar planteada de la siguiente manera: "Buscar el máximo grado de competitividad en las empresas mexicanas a través de otorgar servicios de la más alta calidad, orientados a su desarrollo, productividad y la mejora de procesos".

Otro elemento importante que conforma la filosofía de una organización es la *visión* y se puede encontrar respondiendo a la pregunta: ¿cómo se concibe a la organización en el futuro?

De igual forma, IISI no cuenta con una visión planteada, ni estructurada, pero los líderes y algunos miembros que participan en la organización tienen la idea: "hacer que la organización crezca, que llegue a ser reconocida como una consultoría integral y hacer de ella una empresa rentable para sus clientes"; de esta manera, se puede plantear que la visión de IISI puede estructurarse de la siguiente forma:

"Ser una empresa reconocida por la rentabilidad y calidad de sus servicios integrales de consultoría además de incrementar su cartera de clientes."

De esta forma, si se analiza la ideología de la organización; y si se toma en cuenta a la teoría clásica, se podría afirmar que la organización IISI no es una organización configurada porque no se encuentra plenamente definidos cada uno de los elementos que componen a la filosofía de la organización; al respecto, Max Weber menciona que la forma ideal de la organización es a través del desarrollo de normas, reglas, estándares de operación que sean precisas, pero aquí es necesario destacar que la organización desde el momento que es concebida, ya tiene un objetivo y una filosofía en la cual hasta el día de hoy ha permitido el mantenimiento de la misma, sino fuera así ¿cómo se entendería que después de ocho años de su creación siga operando y aun más allá de eso, se siga desarrollando? Ha sido a partir de que los líderes de la organización tienen la convicción de hacia donde se quieren dirigir (o por lo menos su Director General) y de mantener su principal función que es la mantenerla como una empresa rentable y que siga generando más utilidades para sus dirigentes.

Junto con la filosofía de la organización, es importante conocer los objetivos de la misma y poder determinar si hay congruencia entre estos dos conceptos; porque a partir de ello, se podría suponer sobre que base se encuentra sustentada la organización.

1.3 En busca de los objetivos de la organización IISI

Dentro de una organización, un objetivo "es lo que realmente guía las decisiones, lo que en la organización orienta el acontecer, las actividades y los procesos hacia un fin específico". (Mayntz, 1996 p. 75).

Indagando al respecto, solamente en la página de Internet www.iisi.com.mx se encuentran establecidos como principales objetivos de la organización:

- *Otorgar servicios y productos de software de alta calidad, basándonos en estándares y metodologías propias que nos permiten alcanzar objetivos establecidos.*
- *Grupo IISI desea convertir la calidad de los servicios y productos que ofrece en una norma de productividad en el mercado; y esto se ha confirmado con la satisfacción de nuestros clientes.*

Tomando en consideración que actualmente la organización IISI no sólo tiene como servicio el "desarrollo de softwares" sino también dentro de sus actividades desarrolla proyectos de productividad, ISO 9000, mejora continua, apoyo a recursos humanos, entre otros servicios; se puede mencionar que el primer objetivo que la organización plantea ya no es funcional, pero se puede considerar para este trabajo de investigación como objetivo general de la organización el segundo objetivo planteado. De esta manera, los fundadores de la organización IISI tienen presente el objetivo que se persigue aunque no este formalmente establecido en documentos o manuales.

Por otra parte, para poder determinar a qué problemas se puede enfrentar la organización, es importante resaltar que "los miembros pueden aceptar el objetivo porque para ellos es un valor en sí o porque expresa su propio interés, pero también pueden quedar indiferentes frente al mismo o incluso rechazarlo". (Mayntz 1996, p.83).

Se puede observar que probablemente los miembros de la organización no conozcan de manera exacta el objetivo de IISI pero cada integrante muestra su propio interés personal que lo motiva a cooperar para que se logre dicho objetivo; puede ser por la experiencia laboral que se puede ir adquiriendo, por remuneración económica, por prestigio o por que ve en la organización una oportunidad de colocarse en alguna empresa que cumpla con sus expectativas personales.

Por otra parte, hay que considerar según Mayntz (1996, p. 85), el objetivo es "el modelo real de las actividades y decisiones de la organización", y esto muchas veces no coincide con la idea que sus miembros tienen sobre ésta; a dicha cuestión se le llama *constelación de valores*, en donde las actitudes de los miembros que integran a la organización predominaran y llegarán a influir sobre el mismo objetivo y el comportamiento de la organización.

Un ejemplo de la constelación de valores dentro de IISI, es que predominan entre sus integrantes los compañeros de generación académica, los amigos que se caracterizan por irse de "reventón" cada viernes después del trabajo, y esto de cierta manera establece diferentes tipos de relaciones laborales. Mayntz menciona al respecto que la manera en como se comportan los grupos que integran a la organización no determinan necesariamente lo que se hace, pero si determina con frecuencia el cómo se hace (1996, p.86). Es decir, después de un viernes y fin de semana de reuniones con los compañeros de trabajo que asisten al bar a tomarse unas copas y hablar de fútbol, llegan el día lunes hablando de cómo se fue dando el evento del fin de semana al que asistieron, quien fue el alma de la fiesta, etc. y esto va determinando el ritmo de trabajo, la manera de comportarse ante los compañeros que no pertenecen a su "club social" y surge una especie de complicidad, donde si no hay supervisión, cada quién hace lo que quiere, a la hora que quiere.

También es importante resaltar que dentro de la organización, la mayoría del personal que participa en ella, no conoce sus objetivos ni filosofía "reales"; y aunque, de cierta manera, por la experiencia laboral que adquieren en la misma, la relación estrecha entre los miembros y directivos, tienen una idea de cuál es el objetivo que persigue la organización. Pero, también es cierto que el personal de nuevo ingreso no conoce los propósitos de la empresa a la que ingresa y esto lo va suponiendo en la medida en que se va incorporando y va pasando el tiempo, por lo que para empezar, sería importante que se iniciará una campaña de difusión interna, dónde todo el personal involucrado empiece a conocer cuál es la filosofía y cuáles los objetivos que se establecen en la organización, con la finalidad de consolidar esfuerzos y no que hubiera posibles desviaciones al respecto por confusiones; además de que de esta forma ayudaría a crear en los actores de IISI una perspectiva de que la organización no fue creada de la improvisación ; por lo que estas acciones ayudarían a reducir la incertidumbre de hacia donde se dirige o que rumbo pueda seguir.

Otro de los factores determinantes para alcanzar el objetivo que persigue la organización es saber si realmente corresponde con su filosofía establecida.

Para ello, es necesario analizar que tan congruente es el objetivo con la filosofía; por lo que es importante recordar la constitución estos dos conceptos. A continuación se establecen el siguiente recuadro:

FILOSOFÍA

IISI esta encaminada a desarrollar la competitividad, productividad y eficiencia de sus clientes y de esta manera llegar a ser una empresa reconocida por la calidad y rentabilidad de los servicios que ofrece.

OBJETIVO

Grupo IISI desea convertir la calidad de los servicios y productos que ofrece en una norma de productividad en el mercado; y esto se ha confirmado con la satisfacción de nuestros clientes.

Como se puede apreciar, hay una correspondencia entre el objetivo y la filosofía de la organización IISI, ya que el objetivo esta altamente relacionado con los valores, la misión y visión, y aunque no están formalmente escritos y los miembros que integran la organización no reconocen exactamente estos conceptos; si tienen una perspectiva de que el rumbo de la organización es el desarrollo y el incremento de la cartera de clientes y por lo menos sus líderes tienen la idea de que la mejor manera de lograrlo es a través del desarrollo de servicios de calidad orientados a la satisfacción de los mismos. Aunque hay un pequeño detalle, para poder afirmar que realmente son congruentes la filosofía con el objetivo de la organización y lo que realmente ésta hace; si se recuerda, en el capítulo pasado, al sondear la perspectiva que tienen los diversos clientes sobre IISI, es que a pesar de que están satisfechos con la calidad del servicio, hay fallas con respecto a las entregas a destiempo, y esto se puede deber a la falta de mecanismos que evalúen constantemente la calidad del servicio y que puedan ayudar a mejorar la situación.

Por otra parte, para que una organización pueda seguir existiendo cuando su ambiente relevante esta en constante cambio, es necesario adaptarse a numerosos factores sociales, legales, tecnológicos, políticos, competencia, miembros de la organización, etcétera; por lo que de acuerdo con Mayntz (1996, p.103), *"la conexión entre el objetivo y la estructura no es inamovible; no esta dada de una vez para siempre sino que esta influida y configurada de una manera variable"*. Esto nos refiere a que los objetivos de la organización se pueden ir estableciendo o modificando conforme la organización los vaya alcanzando y, de igual forma, la estructura de la organización IISI puede estar conformada de una manera flexible siempre y cuando no se desvíe de dichos objetivos.

Por ejemplo, si en la organización IISI se empiezan a detectar desfases en la entrega de trabajos o servicios, sus líderes podrían tomar la decisión de incorporar a personal de otros departamentos a las áreas donde se están detectando los problemas o las fallas de calidad y/o productividad a fin de regular el contratiempo. Esto quiere decir, que IISI es una organización que se muestra flexible, ya que no hay roles específicos en algunos miembros de la

organización, por lo que operan de acuerdo a las necesidades que se vayan presentando durante la operación, pero de igual forma, no deberían de perder de vista el objetivo de otorgar calidad en los servicios y la satisfacción de sus clientes.

Para Renate Mayntz (1996, p. 100), una organización rara vez surge del diseño de su iniciador; por lo general comienzan como grupos pequeños y a partir de los cambios graduales que se van dando, se va formando su estructura esto a través de la diferenciación de la división del trabajo. En este sentido, y cómo se vio en el capítulo anterior (apartado 1.2), IISI de haber iniciado sus operaciones con cuatro personas, al día de hoy la consultoría esta integrada por más de 50 personas; y cómo lo planteó su Director General, no se tenía planeado que IISI llegara a crecer tanto.

Por otra parte, otro punto que es importante conocer, es sobre los documentos oficiales que se establecen dentro de la organización para su operación y así poder describir la estructura y el funcionamiento de la organización. Para ello, se presentarán los pocos documentos con los que se cuenta en la empresa y se hará una reflexión donde no los haya, con la finalidad de acercarnos a la realidad estructural de la organización.

1.4 La estructura que define a IISI

Max Weber (apuntes de clase) menciona que la forma ideal de la estructura de la organización esta establecida mediante una división precisa del trabajo y la especialización de funciones, así como tener una jerarquía de autoridad bien definida, desarrollar normas, reglas, estándares de operación que sean precisas, especificar los deberes y derechos de cada empleado, delimitar la injerencia del personal en la propiedad de la organización, llevar un informe administrativo y por escrito de los actos, decisiones y reglamentos más importantes y que los funcionarios mantengan una distancia social con sus empleados-trato impersonal y formal.

En este sentido, IISI no cuenta con manuales de procedimiento, filosofía, misión, visión, valores, diagramas de flujo escritos que establezcan claramente cuál es la estructura de la organización; pero aún sin ese grado de formalidad estructural que plantea Weber, la organización sigue operando y hasta el día de hoy se sigue desarrollando satisfactoriamente en términos generales.

Esto nos lleva a reflexionar de que el hecho de que no haya nada escrito en la organización no necesariamente signifique que se encuentre en la completa entropía; por el contrario, se puede percibir un grado aceptable de organización, donde sus miembros cumplen (aunque mínimamente) funciones establecidas de acuerdo a los procesos de trabajo que se van presentando, hay un índice de participación y cooperación donde cada integrante sabe las funciones que debe realizar y en que tiempos se deben entregar resultados, aunque esto se de la mayoría de las veces sólo con quienes se sienten con el compromiso de entregar el trabajo solicitado por sus superiores.

De esta forma, para poder entender un poco más sobre la estructura de IISI, en los siguientes apartados se dará a conocer como están distribuidas las actividades que desempeñan cada uno de sus miembros, y como se da la división del trabajo; asó como el organigrama, diagramas de flujo, y se darán a conocer los inventarios de recursos humanos y tecnológicos.

1.5 La cooperación y la división del trabajo

Se puede entender la cooperación como "la forma de trabajo que muchas personas realizan en el mismo lugar y en equipo, trabajan planificadamente en el mismo proceso" (apuntes de clase).

Por otra parte, Edgar Schein (1982, p.12) plantea que "La sociedad ha descubierto que los objetivos se pueden lograr más eficientemente si lo que hay para hacer se reparte entre todos sus miembros. Lo ideal es que la división del trabajo se haga sobre la base de talento o habilidad innata para hacer algo, pero no siempre tiene que ser así, pues a la gente se le puede entrenar para hacer cosas diferentes".

Esto equivale a:

IISI: COOPERACIÓN + DIVISIÓN DEL TRABAJO = SERVICIOS

Para poder entender como se da la cooperación y la división del trabajo en IISI es importante primero definir como se asignan funciones y responsabilidades.

IISI esta conformado por informáticos, administradores industriales, psicólogos y comunicólogos, es decir, la profesionalización del trabajo. Pero se pondría en duda acerca de la especialización del trabajo en cada uno de sus miembros, ya que el hecho de que cuenten con una profesión no quiere decir que se encuentren especializados para trabajar en el área

que se les ha asignado. En IISI, la mayoría del personal del área informática está conformado por licenciados e ingenieros especialistas en la materia; pero en otras áreas, por ejemplo, el área de desarrollo organizacional, la mayoría del personal se empieza a integrar al proyecto que se le asigne sin tener clara la idea de cuáles son las actividades que se van a realizar; es por eso que una persona que estudió informática y llega a estar asignada a un proyecto de ISO 9000 se ve en la necesidad de aprender sobre "la marcha" de que se trata el asunto y cuáles son las funciones que debe desarrollar en el tiempo que se encuentre ahí. Esto quiere decir que el personal asignado no es propiamente especialista en la materia, lo ideal sería que el equipo que desarrolla un proyecto de calidad fuera administrador industrial, ingeniero o psicólogo industrial, pero no es así, en la mayoría de los casos los equipos se conforman de otros profesionales muy distinto a los que puedan cubrir el perfil, lo que ha ocasionado algunos destiempos en la operación en lo que se van adaptando.

Es por eso que independientemente de la profesión de cada integrante que se encuentra en la organización, es necesaria su adaptabilidad y preparación para las diversas circunstancias que el proceso y la empresa misma le vayan indicando. De esta forma, una persona que sea consultor, también podrá desarrollar actividades de agente de ventas de forma más eficaz en la medida que exista más adiestramiento.

Por lo que otro de los elementos que deben ser estudiados dentro de la estructura organizacional, son los grupos que la conforman y en el siguiente punto se analizarán.

1.6 Los grupos formales que están conformados en IISI

Para Schein (1982, p.136), un grupo es cualquier número de personas que interactúan unas con otras, que están psicológicamente conscientes y que se perciben a sí mismas como un grupo. De esta manera, los clasifica en dos grupos: formales e informales.

Los grupos formales van a ser aquellos que deliberadamente conforma la organización para realizar una tarea específica claramente relacionada con la misión organizacional (Schein, 1982, p.136). Estos a su vez son subdivididos en permanentes y temporales.

En IISI, los grupos formales permanentes están conformados en primer lugar por la Dirección General y el Consejo Administrativo, donde se encuentran los socios que encabezan a la

organización ya que muy difícilmente llegarían a cambiar tanto sus funciones cómo sus puestos, o por lo menos no en el corto plazo.

Los grupos formales temporales en cambio, van a estar conformados por los integrantes de equipo, los cuales van a estar asignados también a un proyecto en particular, pero que al concluirlo, el grupo de desintegra y los miembros pasan a ser parte de otros equipos de trabajo.

Por otra parte y de acuerdo con Schein (1982, p.136), los grupos informales son creados por la necesidad de interacción entre las personas que participan en la organización; ya que las personas tienen necesidades que trascienden las laborales, y por ello es natural que las necesidades de los miembros de la organización en la que se encuentran quieran tratar de satisfacerlas estableciendo una variedad de relaciones con otros miembros de la organización. Estas relaciones informales se convierten en grupos informales.

Aquí encontramos tres tipos de grupos informales: los horizontales, que va a estar conformado por personal del mismo rango; los verticales, que están compuestos por miembros de un mismo departamento, pero ubicados en diferentes niveles y categorías, y por último, el mixto o conformado al azar, que se establece por afinidades, grupos y preferencias y que en él pueden estar miembros de diferentes departamentos y localización física (Schein,1982, p.136).

En IISI también se establecen los grupos informales. Por tratarse de una empresa donde los vínculos afectivos y familiares predominan internamente es imposible evitar que este tipo de grupos se conciban, de esta manera, el grupo informal horizontal esta integrado, por una parte por los líderes de proyecto, hay relaciones afectivas, salen juntos a comer junto con los directivos de área y los socios que encabezan a la organización y por la otra se encuentran los integrantes de los diversos equipos de trabajo que también suelen reunirse a la hora de la comida en el pequeño comedor de la organización y organizar eventos para los fines de semana.

Otros son los grupos informales verticales, y retomando a Shein son aquellos grupos conformados en una misma área de trabajo, pero con diferentes categorías. Al respecto en IISI, muy difícilmente se podría dar este tipo de grupo ya que sólo están situados para alcanzar el objetivo del proyecto de la organización, pero en muchas ocasiones hay conflictos internos entre estos grupos que son más bien formales, que están establecidos por la organización, más no por el vínculo afectivo.

Finalmente se encuentran los grupos mixtos, y aquí se considera que es el grupo que caracteriza a toda la organización, ya que como se había mencionado en un principio, por tratarse de una empresa donde la mayoría de sus miembros se conocen, tienen lazos familiares y de amistad, además de agregar que la mayoría de los integrantes de la organización oscilan entre los 18 y 30 años, se consideran gente joven y "reventada".

De esta manera, se puede concluir que los miembros que integran a la organización IISI interpretan dos roles grupales; los de ser formales al momento de trabajar y encaminar esfuerzos para "sacar adelante" la operación y el rol informal que hace que entre sus mismos miembros se cree una estrecha relación por afinidades y sentimientos involucrados.

1.7 La estructura formal de trabajo

El análisis de la estructura de la organización puede comenzar por describir los papeles que desempeñan todos los miembros.

La organización tiene siempre por definición una estructura funcional; es decir, las actividades diferenciadas con arreglo a la división del trabajo están establecidas en ellas mediante reglas y encomendadas como cometidos a los titulares de determinados cargos. (Mayntz 1996, p. 106)

Para Mayntz la formalización de una organización depende de que los miembros se atengan a las reglas. Ya que en las empresas, dichos miembros se obligan por contrato a determinadas prestaciones de trabajo por las cuales perciben una remuneración económica.

Considerando lo anterior, IISI es una empresa que desde el momento en que los aspirantes ingresan a la organización, firman un contrato temporal donde se especifican horarios de trabajo, sueldos a percibir a cambio de la prestación de sus servicios.

Por otro lado, y aunque no se encuentran especificadas claramente las funciones de los tres socios mayoritarios que dirigen a la organización, quienes tienen a su cargo encaminar a la organización hacia su desarrollo a través de buscar una mayor apertura en el mercado y la adquisición de más clientes. Dichas funciones están supervisadas por la Dirección General quién es el socio mayoritario de la corporación, y que en conjunto con los otros socios, se encargan (aunque de manera eventual) de que se cumpla el objetivo de la organización al estar al "pendiente" en todo momento de los avances y desarrollos de los proyectos (en el siguiente

capítulo se ampliará un poco más sobre el desarrollo real del proceso de trabajo). Y por último, las funciones del área de administración (secretaría y mensajería), tienen funciones específicas, que muy difícilmente pueden variar.

Es aquí donde resulta interesante analizar si una empresa es informal sólo por el hecho de que los actores que integran a la organización de pronto se vean en la necesidad de volverse multifuncionales porque el mismo proceso lo requiere. Si se toma en cuenta la definición de Morgan (1982, p. 119), se podría asegurar que así es, ya que el autor define que "la estructura organizacional esta compuesta de reglas, políticas, objetivos, misiones, y sobretodo de las descripciones de tareas y los procedimientos normalizados de operaciones que realizan una similar función interpretativa"; y hasta este momento como se ha podido observar, no es así; pero esto no quiere decir que IISI no tenga una estructura formal, porque el hecho de que sus actores no conozcan claramente la filosofía organizacional que mueve a la consultoría; existe una cooperación organizacional, que bien o mal ha permitido que a lo largo de ocho años, IISI se siga desarrollando como empresa.

De esta forma, y aunque tampoco exista al día de hoy un organigrama donde se puedan apreciar los puestos y funciones, estos podrían definirse al momento de conocer quien es su Director General, quienes son los Directores Asociados y los de áreas; así como los Líderes de Proyecto y las áreas que conforman a la organización.

1.8 Una representación del organigrama de IISI

De acuerdo con Mayntz (1996, p. 119), un organigrama es la representación gráfica de la organización. De esta forma, el organigrama de Integración Inteligente en Sistemas de Información podría quedar de la siguiente forma:



Figura 4. Organigrama de IISI

De acuerdo con el organigrama presentado, a simple vista, se podría percibir a la organización IISI como una empresa con una estructura muy simple, pero no es así; para empezar el Consejo Administrativo, esta compuesto por los tres líderes fundadores de la consultoría, la Dirección General también tiene a su cargo el área de diseño y desarrollo y administración, además de ser líder de más de dos proyectos (éste punto se desarrollará en el capítulo 4); uno de los directores asociados, está a cargo del área de Out Sourcing y supervisa junto con el Departamento de Administración a más de 30 personas que trabajan para el proyecto más grande con el que hasta ahora cuenta la organización "Telcel". Posteriormente se encuentra el área de Desarrollo Organizacional, que esta a cargo del Director de Área, quién a su vez funge como agente de ventas, dirige el área de telemarketing, apoya el área de recursos humanos y es el encargado de supervisar a los líderes de proyecto de cuatro empresas para las que el día de hoy se prestan servicios (y esto también se detallará en los siguientes capítulos); ahora bien, se podría decir que la única área estable es la Administración ya que tiene como función principal la mensajería y el control de pago de nómina de todo el personal que labora en IISI. Pero si se continúa detallando el organigrama; se puede encontrar que en ocasiones el encargado de telemarketing apoya también actividades del área de apoyo a recursos humanos o incluso hasta mensajería; de esta forma, se puede apreciar que las actividades que desarrolla el personal de IISI muchas veces va a depender de cómo se vayan presentando las oportunidades laborales, ya que una persona que se encuentra participando como consultor en un proyecto, al concluir éste, deberá tomar una función de agente de ventas por poner un ejemplo, para poder seguir conservando su trabajo. Por lo que, bajo éste esquema, más que un organigrama, podría resultar más funcional un diagrama de funciones por proyecto, por la misma dinámica de la organización.

Por otro lado, de acuerdo con la estructura ya sea del organigrama o de las funciones del personal de IISI, ésta se da en forma vertical; es decir, jerárquica, donde el poder de mando recae sobre el Consejo Administrativo y la Dirección General, y se van delegando responsabilidades hasta llegar así a los niveles más operativos.

Pero no se puede aventurar y especificar que la estructura de una organización sólo se puede definir a través de su organigrama; y aunque esto da una idea de cómo se ejerce la autoridad, las relaciones de trabajo y la comunicación, es importante analizar más elementos para determinar cual es el grado de formalidad de dicha organización; por lo que en el siguiente apartado se continuará analizando internamente el proceso de trabajo de IISI.

1.9 Acerca de los manuales de procedimientos

Si nos basamos en la teoría clásica de Taylor y Max Weber, podría asegurarse que dentro de la organización IISI no existe formalidad alguna en su estructura, ya que estos autores plantean que una empresa "ideal" debería estar controlada a partir de una división precisa de trabajo, del desarrollo de normas y estándares de operación; así como llevar un informe administrativo y por escrito de las funciones que se realizan en la organización (Fernández 1991, p. 38).

En IISI actualmente no hay manuales de procedimientos que establezcan de manera clara los pasos a seguir dentro de la operación o el desarrollo de un proyecto; pero en este aspecto, sería muy complicado realizarlos ya que tendría que crearse uno por cada servicio que se diseñe, por los servicios específicos que solicitan los clientes y por los diferentes nichos laborales a los que pertenecen; ya que un mismo cliente puede solicitar varios servicios y éstos suelen ser muy específicos y variados uno del otro. Por tal motivo podría volverse complejo para los miembros de la organización manejar diversos manuales que indiquen que pasos deben seguirse de acuerdo a requerimientos que se les vaya solicitando. Además, de que hay que tener presente que el consultar diversos manuales para el desarrollo de determinados servicios puede resultar inoperante e incluso hasta obsoleto, ya que hay problemas que se pueden presentar durante la operación y que nunca antes se habían presentado.

De esta forma, sería importante establecer más que manuales de procedimientos, historiales de operación, reportes o memorias que el personal con menos experiencia pueda consultar, y apoyarse en ellos, en los momentos que surja algún problema operacional; y de esta forma comenzar a evitar que se cometan los mismos errores, o que al momento de presentarse un problema, la gente tenga que esperar a que llegue la persona experimentada o evitar lo que en anteriores ocasiones ha pasado, que éste personal renuncia y nadie tuvo conocimiento de cómo se resolvió un problema en particular.

1.10 Grado de formalización: una empresa ¿flexible-formal?

Continuando con el grado de formalización de una empresa, y considerando la definición que Schein (1982, p. 15) proporciona, en donde establece que para que una organización sea formal tiene que haber actividades o roles a desempeñar para que el objetivo se cumpla. En IISI hay actividades y roles que los actores de la empresa realizan diariamente con la finalidad

de desarrollar servicios de acuerdo a las necesidades de sus clientes, lo que quiere decir que se apoyan para lograr el objetivo.

Por otra parte, para Mayntz (1996, p. 112) la palabra "formalización" es empleada para expresar en qué medida las actividades y las relaciones en una organización vienen determinadas por reglas firmemente establecidas. Por lo que la formalización de una organización depende, ante todo, de que los miembros se atengan a las reglas.

El autor pone como ejemplo a las empresas y los departamentos administrativos, cuyos miembros se obligan por contrato a determinadas prestaciones de trabajo por las cuales perciben una contraprestación. Tales organizaciones están generalmente estructuradas en forma de jerarquía escalonada, con canales de órdenes que van de arriba hacia abajo (Mayntz 1996, p. 112).

De esta forma, y de acuerdo con las características que menciona Mayntz sobre la formalización de las organizaciones, IISI se encuentra dentro de este tipo de empresas ya que hay un nivel de mando jerárquico y sus miembros están obligados a proporcionar cierto tipo de servicios relacionados con la consultoría, a cambio de una remuneración económica.

Por otra parte, se encuentra la definición de organización informal, en donde Schein (1982, p. 15) establece que "son los patrones de coordinación que surgen entre los miembros de una organización formal y que no están estipulados en el manual de roles y actividades". En este sentido, como ya lo hemos observado a lo largo del capítulo, IISI es una organización que actualmente no cuenta con manuales de procedimientos y por otra parte, los roles de trabajo no se encuentran establecidos; pero esto no quiere decir que la operación sea un caos constante, hay coordinación (aunque mínima) por parte de los líderes y los miembros para que los objetivos se cumplan en los tiempos establecidos. ¿Entonces, que es lo que motiva a que un miembro de la organización participe aunque no se le den instrucciones claras de las actividades que tiene que realizar?. La "formalización de una organización" no va a depender de que todo se encuentre documentado, sino del compromiso de cada uno de los miembros que participan en la organización, de esta forma, hay que recordar que IISI está integrado en su mayoría por profesionales, personas con cierto grado de preparación y por lo tanto con cierto grado de responsabilidad; y éste aunque mínimo ha apoyado hasta el día de hoy a que la organización se siga desarrollando.

Hasta el día de hoy pareciera ser que hay una especie de "regla silenciosa" que establece que todo el personal que llega a la organización debiera volverse autodidacta, si quiere adaptarse y permanecer en IISI, cumpliendo con lo indispensable que se le solicita para que la organización siga funcionando. Es por eso que se puede considerar que en IISI hay formalización, y aunque ingrese nuevo personal, y no se le de la inducción adecuada, esta persona se deberá integrar y/o adaptar al proceso de trabajo, y en base a la repetición de actividades ir aprendiendo "sobre la marcha", sin necesidad de darse una capacitación previa.

Por lo tanto, se podría exponer que IISI es una organización con un alto grado de formalidad y flexibilidad. Por la profesionalización y la especialización que va adquiriendo cada uno de sus miembros, por las capacidades que deben desarrollar para enfrentar imprevistos y sacar el trabajo a delante, por la necesidad de trabajar en equipo para no desfasar la operación, y esto, independientemente de las relaciones humanas que se establezcan entre los miembros y porque aunque no sepan claramente cuál es el objetivo de la organización, existe cierto compromiso por tener el trabajo a tiempo y que cumpla con las expectativas que cada uno de los clientes demanda, porque a final de cuentas está de por medio no sólo la imagen de la organización si no su estabilidad laboral.

De esta forma, es importante establecer cómo se da el proceso de trabajo en la organización para poder entender de esta forma, como ha sido el desarrollo de IISI a lo largo de ocho años, y que es lo que la ha mantenido hasta el día de hoy como un proveedor aceptable a la vista de quienes siguen siendo sus clientes.

1.11 Proceso formal de trabajo

Establecer un proceso formal de trabajo sería complicado por las variantes que se puedan presentar durante la operación. En la organización no hay un proceso que indique específicamente cuales son las funciones y actividades que cada miembro de la organización debe de realizar, las órdenes de trabajo se dan en forma verbal y no hay coerción en la organización, por lo que cada integrante tiene libertad para trabajar de acuerdo a lo que vaya suponiendo que es mejor, esto siempre y cuando se encuentre bajo la lógica de entregar el trabajo solicitado.

Para poder definir como se desarrolla el proceso formal de trabajo, es importante conocer de manera gráfica como se da, por lo que nos apoyaremos en el diagrama de flujo para su descripción, tomando como ejemplo un área de IISI.

Aquí hay que mencionar que al igual que en muchos de los puntos anteriores, por no contar con procesos escritos y no existir diagrama de flujo, se diseñó un diagrama de flujo que posteriormente fue corroborado por el Director General quién también se encuentra a cargo de esta área. De esta forma, primero se presenta el diagrama de flujo y posteriormente su explicación.

ÁREA DE DISEÑO Y DESARROLLO IISI

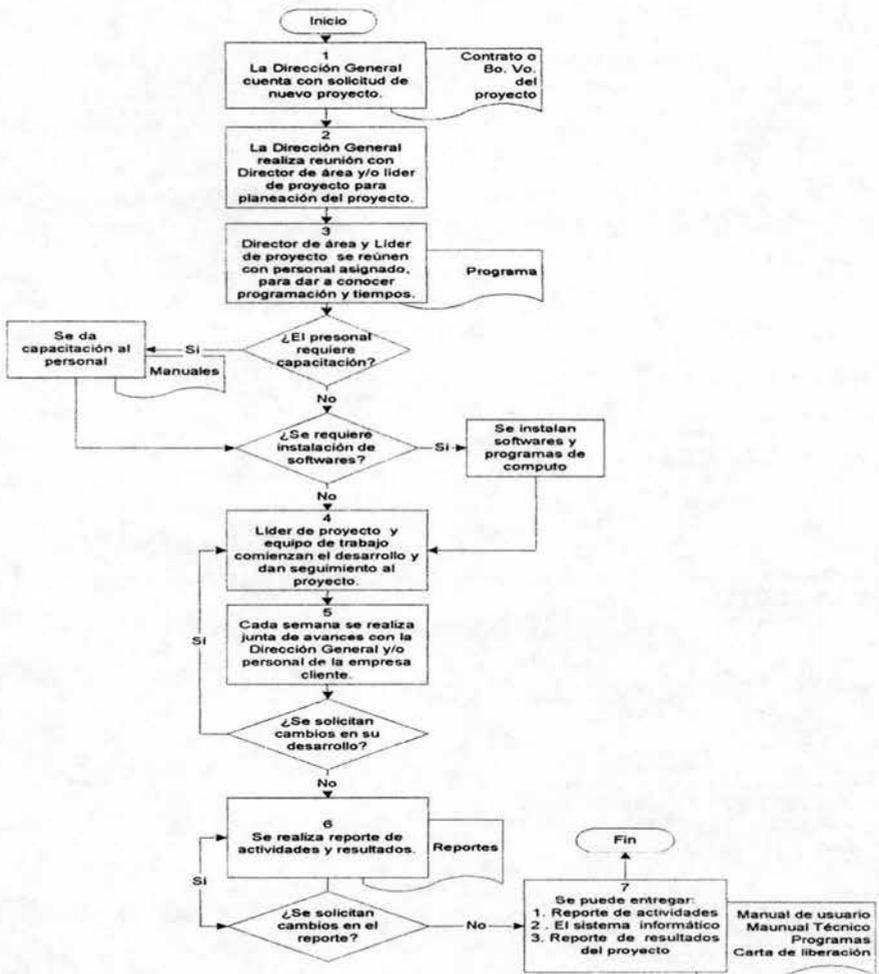
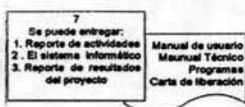


Figura 5. Diagrama de flujo del área de diseño y desarrollo

DESCRIPCIÓN DEL DIAGRAMA DE FLUJO DEL DEPARTAMENTO DE DISEÑO Y DESARROLLO





Si no hay cambios, al final del proceso se pueden entregar al cliente:

El sistema informático, Reporte de actividades, Reporte de resultados de proyecto. Esto respaldado por manuales de usuario, manuales técnicos, programas y una carta de liberación que especifica que el servicio ya está concluido.

Este es un ejemplo del proceso de trabajo de un área de la organización; y también es importante aclarar que el diagrama de flujo y la descripción presentada sólo se encuentran de manera general; ya que como se había mencionado anteriormente, la organización cuenta con infinidad de servicios que desarrolla y que un proceso de trabajo va a ser totalmente diferente de otro, debido a las especificaciones que el cliente solicita y en la mayoría sólo se desarrollan servicios exclusivos para el cliente y que mínimamente se podrían adaptar a otro.

Otro elemento importante que ayudará a conocer el grado de formalización de IISI es a través de la presentación inventarios de recursos humanos y tecnológicos.

1.12 Inventario de IISI: Recursos Humanos y Tecnológicos

Recurso Humano

Integración Inteligente en Sistemas de Información actualmente se encuentra integrado por 55 personas las cuales se encuentran conformadas de la siguiente manera:

RECURSOS HUMANOS QUE INTEGRAN A LA ORGANIZACIÓN IISI

Área o puesto	Número de personas asignadas
Consejo de Administración:	3 personas
Administración:	3 personas
Directores de área:	1 personas
Coordinadores o líderes de proyecto:	4 personas
Área de desarrollo industrial:	2 personas
Área de diseño y desarrollo:	8 personas
Área de telecomunicaciones:	1 persona
Área de comercialización:	2 personas
Out sourcing: Esta integrado por 31 personas de las cuales se encuentran divididas en las siguientes áreas:	
Help Desk:	14 personas
Soporte técnico en sitio:	7 personas
Soporte técnico a Cac's:	2 personas

Soporte a redes:	3 personas
Desktop:	1 persona
Soporte en producción:	2 personas
Soporte Unix:	2 personas

Aquí hay que mencionar que casi en un 90% el personal que actualmente se encuentra laborando en IISI, tienen un grado a nivel Licenciatura (aunque en su mayoría no están titulados), entre las que sobresalen las carreras de informática, administración y psicología y por último comunicación. El otro 10% es el personal que cuenta con carrera técnica o nivel medio superior concluido.

De manera general, la mayoría del personal que labora en la organización (60%) tiene en promedio dos años laborando en IISI, el 25% es personal que se encuentra laborando en la organización con un máximo de seis meses y el último 15% es personal que tiene más de cinco años en IISI.

A partir de los datos presentados, se podría considerar que dentro de la organización hay un alto grado de profesionalización y con ello cierto grado de responsabilidad por parte de sus miembros, ya que hasta el día de hoy IISI sigue existiendo, esto podría hacer suponer a sus líderes que no hay necesidad de establecer acciones coercitivas para que los miembros cooperen y los objetivos se cumplan.

Recursos Tecnológicos

Junto con los recursos humanos, también se encuentran los recursos tecnológicos, que pueden contribuir o dificultar el logro de los objetivos organizacionales, ya sea porque el equipo es obsoleto o se encuentra deteriorado, o porque no hay la cantidad suficiente para apoyo de la operación. A continuación, se establece un listado de los recursos tecnológicos con que cuenta actualmente IISI:

TECNOLOGÍA	NÚMERO	ESPECIFICACIONES
Computadoras:	14	11 windows XP Profesional, 1 windows millennium y 2 windows 98
Lap top:	6	windows XP Profesional
Scanner:	1	
Fotocopiadora:	1	
Fax:	1	
Impresoras:	3	

Servidores:	2	
Conmutador:	1	
Retroproyector:	1	
Switch:	2	16 puertos
Panel:	1	16 puertos
Modem:	1	

En lo referente a softwares, cuenta con: SQL 2000, SQL 7.0, Server 2000 Profesional, Windows XP Profesional, Windows Millennium y Windows 98.

Como se vio en el capítulo anterior (punto 2.7), si bien es cierto que la organización IISI se encuentra con tecnología avanzada para la realización de sus proyectos, hay personal dentro de la misma, que considera que la empresa todavía se encuentra por debajo de otras consultorías con respecto al punto tecnológico, pero esto hasta el día de hoy al parecer no ha afectado gravemente la operación de IISI, aunque hay que tomar en cuenta que en varias ocasiones se ha visto desfasada la operación en algunas áreas porque las computadoras se tuvieron que formatear por considerar que su procesador de trabajo ya se había vuelto demasiado lento o porque se descompuso el disco duro.

De esta forma, los recursos humanos y tecnológicos también son determinantes para establecer la estructura formal de la organización, pero también es necesario conocer como se ejerce el poder y la autoridad en IISI.

1.13 La autoridad que se ejerce en IISI

Para poder explicar como se ejerce la autoridad en IISI, primero es importante saber la diferencia que existe entre ésta y el poder. De acuerdo con Weber (Weber, en Thompson, 1984, p. 20), el poder va a ser cualquier relación donde un miembro impone su voluntad a pesar de toda resistencia; mientras que la autoridad existe cuando la obediencia se apoya en la creencia en su legitimidad, de esta forma, las órdenes se justifican y se cree que es correcto obedecer.

El mando dentro de la organización, esta legitimado a través del acta constitutiva y contratos individuales. IISI tiene un poder de mando descentralizado (como se vio en el módulo uno), el don de mando no lo ejerce una sola persona, son cuatro los personajes principales que toman las decisiones más importantes sobre el rumbo de la organización, pero cada departamento que

compone a la organización junto con sus integrantes es responsable de arrojar resultados por sí mismo, así como la toma de decisiones más convenientes para su desarrollo y funcionamiento.

Aparentemente en la empresa no se ejerce un poder, es decir no se ejerce la cooperación del trabajo a través de la coerción de sus miembros, sino más bien a través de la autoridad, los miembros de la organización reconocen a su Director General como el principal líder de la organización, están de acuerdo con sus ideas y forma de trabajo; el personal considera que siempre está pendiente de las diferentes operaciones que se realizan y se involucra en ellas si es necesario; además, algunos piensan que es una persona que se interesa por el personal (esto se detallará más adelante con las percepciones de los miembros de la organización).

Pero por otra parte, existen líderes que ejercen control sobre la forma de trabajo y sus miembros a través del poder, éste líder no tiene mucho contacto con la gente, impone su voluntad y en muy pocas ocasiones está dispuesto a escuchar las opiniones de otros. Y aunque en IISI existe tanto el poder como la autoridad, sus líderes hasta el día de hoy han creído en la capacidad, independencia y la actitud de sus miembros con respecto al objetivo de la organización; por lo que se establece un ambiente donde el grado de control es bajo, ya que los líderes de la organización confían en el compromiso y responsabilidad que cada miembro tiene con la organización.

1.14 La curva de control y motivación

Para Mayntz (1996: 129), la palabra control es denominada como poder de mando y de dominación y no en sentido de verificación. La curva expresa cuánto control ejerce un grupo determinado o una instancia determinada sobre otros grupos o sobre otras instancias en una organización.

Para ello es importante determinar empíricamente quién manda en la organización y a quién manda, qué amplitud tiene la independencia o dependencia, la libertad de decisión o la obligación de obedecer de los grupos singulares de miembros y bajo las órdenes de quién se rigen en sus actividades.

Así quedan definidas las curvas de control de acuerdo con Renate Mayntz:

Se diferencian por su elevación y por su pendiente:

Curva democrática:	La mayor influencia esta en los simples miembros
Curva autoritaria:	Domina la cabeza de la organización
Curva Laissez faire:	Expresa una situación en que los grupos de todos los rangos pueden hacer o dejar hacer lo que les parezca, y nadie tiene mucho que mandar a otros grupos.
Curva poliárquica:	Muestra que la medida de control ejercido es generalmente alta sin que un grupo de determinado rango domine a todos los demás juntos.

Para IISI la curva de control puede representarse de la siguiente manera:

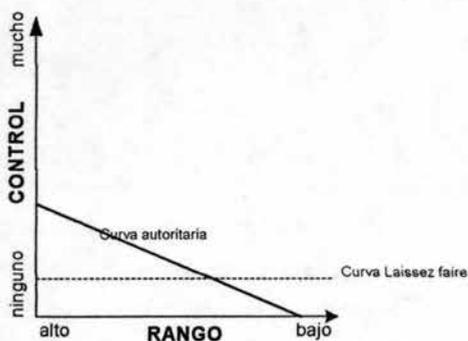


Figura 6. Representación de la curva de control en IISI

Se puede considerar que en cuanto a la curva de control que prevalece en IISI, no puede ser clasificada en una sola forma. Si bien existe dentro de la organización una forma de control autoritaria (curva autoritaria) ya que ésta se encuentra a cargo de los líderes de IISI, porque son quienes toman las decisiones sobre el rumbo de la organización; también es cierto que hasta el día de hoy, no existe la supervisión adecuada (curva laissez faire) que evite que los diversos grupos conformados en su interior ya sea formales o informales actúen de acuerdo a lo que crean mejor para ellos, esto sin importar si las actividades que realizan tengan o no que ver con el aspecto laboral.

Ahora, con respecto a la relación y presión laboral que se establece con los otros departamentos de IISI, prácticamente no la hay, ya que cada área tiene objetivos particulares que debe alcanzar, y actividades que realizar, que llegan a ser muy distintas unas de las otras; es decir, el área de diseño y desarrollo no realiza las mismas funciones que el área de

desarrollo organizacional o administración, por lo que cada área está destinada a proyectar resultados por sí misma y, en muy pocas ocasiones se ven en la necesidad de solicitar apoyo a otras áreas.

Por otra parte, el líder o coordinador de proyecto, ejerce un "control" o supervisión, pero sólo sobre las personas que tiene a su mando, y los dirigentes sólo actúan o intervienen cuando la operación se sale de control y/o surgen las fallas constantes, pero hasta el día de hoy han permitido que el personal tome sus propias decisiones al respecto.

De esta forma, en cada área hay un grado de control bajo debido a que hasta el día de hoy los líderes tienen la convicción de que su personal trabaja profesionalmente por lo que no es necesaria la supervisión.

1.16 Estructura formal de comunicación

Por otra parte, es importante también conocer cómo se da la comunicación en la consultoría, y el organigrama presentado anteriormente da una idea de cómo se establecen los canales de comunicación (a través de una forma jerárquica vertical). De tal forma, hay dos aspectos importantes de la estructura de la organización: la estructura de las comunicaciones y la estructura de la autoridad. Estos dos aspectos se entrecortan, debido a que la comunicación forma parte de la transmisión de órdenes y mandatos, mientras que la información es necesaria para poder decidir y ordenar con miras a un fin. Así las comunicaciones y la autoridad son fenómenos centrales en toda organización. (Mayntz, 1996, p.116)

El autor señala que las comunicaciones en una organización pueden discurrir en sentido horizontal, entre posiciones iguales o en sentido vertical, entre rangos diferentes, de arriba abajo o viceversa, y pueden ser transmitidas de distintas maneras, por ejemplo oralmente, por teléfono o por escrito. Mayntz menciona que aparte de la dirección y del medio de transmisión hay diferentes medios de comunicaciones: órdenes, informes, quejas, representaciones, informaciones objetivas, entre otras.

Para ello, se establecen los grafos, que están constituidos por puntos que se unen entre sí por medio de líneas. Los puntos y las líneas pueden considerarse como símbolos de las unidades de la organización (miembros, puestos, secciones) y de las relaciones entre dichas unidades. Mediante este sistema se distinguen las relaciones unilaterales, recíprocas o de otra índole.

Un grafo se realiza a partir de:

Línea:	Un trazo que une directamente dos puntos.
Senda:	La unión entre dos puntos que pasa por varios lugares intermedios.
Distancia:	La senda más corta entre dos puntos.
El grado:	El grado de un punto es el número de líneas que desembocan o comienzan en él. También se distingue entre puntos inferiores, superiores y centrales.

A través de los conceptos anteriores, y tomando en cuenta la estructura jerárquica representada en el organigrama, se puede apreciar que en IISI, la estructura de la comunicación se da de la siguiente forma:

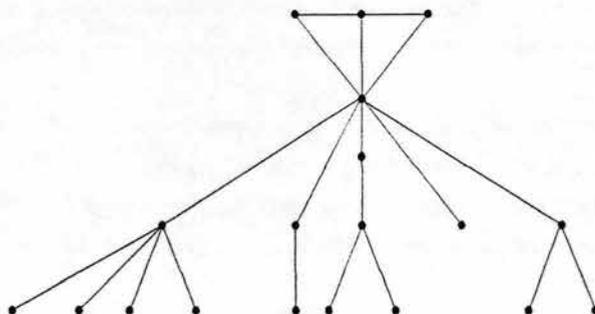


Figura 7. Grafo de la comunicación en IISI

El grafo anterior simboliza la forma de comunicación que prevalece en IISI; donde se puede apreciar marcadamente su forma vertical y aparece muy poco la comunicación horizontal; ya que ésta sólo se da entre los dirigentes de la organización. La comunicación va descendiendo de los niveles más altos hasta los niveles operacionales y se pueden apreciar que los cuellos de botella que existen entre los distintos niveles; esto da una idea de que la comunicación no fluye adecuadamente, lo que ha generado desinformación, incertidumbre y poca retroalimentación; y éste último es un elemento primordial para mejorar las relaciones no sólo productivas sino también personales en la organización; por lo que en el capítulo cuatro se detallará acerca de la forma de comunicación que el día de hoy existe internamente en IISI y cuáles han sido sus consecuencias.

1.16 Proceso formal de reclutamiento, selección, inducción y entrenamiento

Otra de las características con la cual se puede estudiar a la organización, es a partir de sus procesos de reclutamiento y selección de personal. Es importante destacar que la permanencia y desarrollo de una organización o por el contrario, su fracaso y desaparición, en gran parte se debe a la estabilidad, colaboración y participación de sus integrantes hacia el alcance de cometidos.

Mayntz (1996, p. 144) establece que la manera como las organizaciones reclutan a su personal va a depender de la actitud del miembro potencial frente al objetivo de la organización y de los motivos para su ingreso. De aquí se distinguen cuatro actitudes frente al objetivo de la organización: 1) puede estar de acuerdo con él por considerarlo un valor en sí mismo, 2) puede admitirse por coincidir con el propio interés, 3) puede ser indiferente y 4) puede ser rechazado.

En IISI, el proceso de reclutamiento y selección de personal no está basado en un manual de procedimientos, tampoco existen documentos que indiquen quién y cómo se debe llevar a cabo esta actividad. El reclutamiento y selección de personal se da sólo en el área de Out Sourcing, debido a que está de por medio la imagen de IISI, ya que la persona a contratar, será asignada de tiempo completo a una empresa cliente.

El proceso de reclutamiento lo realiza la secretaria administrativa, donde en primer lugar solicita candidatos en las universidades particulares (sobre todo en la UNITEC y la Universidad del Valle de México), aunque también se solicitan las vacantes a través de las diferentes páginas de Internet. Una vez que empiezan a llegar los candidatos se les solicita que llenen una solicitud de empleo y posteriormente se les hace un examen de conocimientos generales referentes a la carrera de Informática, al término del examen pasan a una entrevista previa con el director de área para conocer el perfil del candidato. Si el examen es aprobado y hay visto bueno del Director de área, la persona es citada en la empresa donde se realiza el proyecto para saber si también es aceptada por el cliente. Si el candidato aprueba ambas situaciones es contratada por IISI.

Internamente no hay una descripción real del perfil que el candidato debe cumplir, en muchas ocasiones la gente que ingresa a trabajar a IISI es conocido, familiar o recomendado de algún directivo o integrante de la organización. Sobre todo, cuando es urgente cubrir una vacante, se contrata por lo regular a la primera opción que se presente; esto ha traído consigo consecuencias, aunque no en todas las áreas, por ejemplo una persona que es amiga de

generación de estudios de uno de los directivos de la organización, egresada de la misma licenciatura y tiene la oportunidad de trabajar en un área referente a su carrera, puede permanecer por un tiempo considerablemente estable; mientras que una misma persona que también es amigo de algún dirigente de la organización es asignada a un área que poco tiene que ver con la carrera en la que se está especializando, termina por buscar una mejor opción y dejar el trabajo inconcluso en un periodo muy corto de tiempo. Esto trae consigo que la operación en donde la persona participaba se vea afectada, se retrase el trabajo y traiga complicaciones directas con los clientes.

Por lo que si hasta el día de hoy no han existido filtros que aseguren que el personal que ingresa a la organización cumpla con el perfil y posea los conocimientos mínimos para apoyar la operación, sería importante que existiera una capacitación al respecto. De acuerdo con Edgar Schein (1987, p.19), el entrenamiento es la enseñanza que se le da al empleado para que aprenda las habilidades técnicas necesarias para desempeñar su trabajo eficientemente.

Actualmente en IISI no hay un proceso que acerque al nuevo integrante al conocimiento de las diferentes funciones que se realizan en la organización, éste, desde su primer día de trabajo es asignado a un área y se le explica de manera general lo que se hace y de qué manera se hace. Una vez echa la presentación, el nuevo actor de IISI empieza a colaborar con sus compañeros y aprender sobre el proceso mismo, ya que los líderes de la organización muchas veces consideran que "no hay el tiempo suficiente" para inducir al personal de nuevo ingreso, incluso al personal que actualmente labora.

De esta forma, el personal de nuevo ingreso se va relacionando con el demás personal de IISI conforme va pasando el tiempo; al respecto Schein (1987, p. 19) plantea que es importante el "proceso de enseñarle cómo funcionar en la organización, cuáles son las normas y las reglas de conducta, y cómo comportarse con otros miembros de la organización".

Es conveniente señalar que en IISI este proceso se establece sin necesidad de hacer comentarios al respecto, el actor llega y se da una idea de cómo debe ser su comportamiento, puede percibir que el trabajo es constantemente bajo presión por lo que en un inicio se puede mostrar altamente profesional, pero conforme va pasando el tiempo el ambiente se vuelve más "ligero" y puede percibir que en la organización hay ciclos constantes de altas y bajas, donde el proceso laboral es de alta intensidad y presión en un inicio, posteriormente ya es más relajado y pueden darse el "chance" de entablar otro tipo de relaciones informales y más adelante se vuelve a elevar la carga de trabajo por la presión de la entrega del proyecto.

Actualmente, IISI en algunos departamentos de la organización se está enfrentando a un descontrol en el proceso de trabajo, ya que por la manera improvisada para reclutar al personal y no contar con filtros que le den a la organización una idea de que tan profesional y comprometida es la persona que se contrata, en repetidas ocasiones se han dejado los trabajos inconclusos, y esto ha ocasionado además de desfases en las entregas, ha ocasionado molestias con los clientes al grado de que algunos de ellos han decidido prescindir de los servicios de la empresa.

Pero ¿cuál es la opinión de los líderes al respecto?, ya que de acuerdo con Shein (1982, p. 48), "son ellos, quienes tienen que tomar decisiones organizacionales, formular políticas y dictar reglas". Por lo que en el siguiente apartado se definirá como se dan los supuestos gerenciales en la consultoría y la relación que tiene con el personal.

1.17 Sobre la gerencia

Tomando en cuenta que si un gerente piensa que para el "buen desarrollo" de la organización, ésta tiene que basarse en reglas claras y funciones precisas; es muy probable que el dirigente de la organización se muestre duro con el personal. Por lo que para ser más precisos con respecto a la forma en que los líderes de IISI dirigen a la organización, nos basaremos en la Teoría "X" y la Teoría "Y".

La Teoría "X" de Douglas McGregor supone que la gente que participa en la organización "es perezosa por naturaleza, y por tanto se le tiene que motivar con incentivos externos, como los fines que la gente persigue no son siempre los mismos de la organización, se tienen que controlar con fuerzas externas para asegurar que la gente trabaje hacia el logro de fines organizacionales; ésta Teoría sostiene que la gente es incapaz de ejercer autodisciplina y autocontrol en razón de sus sentimientos irracionales (Schein, 1982, p. 64). En este sentido, la organización IISI no se caracteriza con esta Teoría; y aunque no toda la gente se identifica con los objetivos de la organización, es importante conocer que no se ejercen fuerzas externas para el buen mantenimiento del proceso laboral, es decir, si bien, está establecido un horario de trabajo, no hay supervisión al respecto; lo que ha provocado que la mayoría del personal que trabaja en las oficinas de la empresa llegue después de la hora de entrada y esto ya es visto como algo normal, no hay llamadas de atención ni castigos; sin embargo, la gente está dispuesta (no se sabe si por el sentido de responsabilidad o por otros factores externos) a quedarse el tiempo necesario para concluir los pendientes del día y/o del proyecto en cuestión.

Por otra parte, la Teoría "Y" establece lo que Shein denomina "un punto de vista idealista"; donde se jerarquizan las necesidades humanas y se cree que "el individuo madura en el trabajo, desarrolla capacidades y habilidades, la gente puede motivarse y controlarse a sí misma." (Schein, 1987, pp. 64-66). En esta teoría se valora más la participación de los empleados en la toma de decisiones de la organización.

Considerando en como los dirigentes de IISI le dan dirección a la organización; se puede pensar que la gerencia está más encaminada con esta Teoría, ya que todo el personal se involucra en poca o gran medida con los proyectos con la "responsabilidad" de sacarlo adelante; en esta medida, la Dirección ha dado libertad para poder tomar sus propias decisiones al respecto, y aunque en un principio están apoyados por la Dirección de Área o la Dirección General; posteriormente, éstos actúan sólo cuando los problemas se vuelven más grandes. De esta forma, se podría pensar que la gente en la medida que toma más responsabilidades se siente más motivada e involucrada en el trabajo, por la confianza que se les ha depositado, y por darse cuenta de las habilidades que empiezan a desarrollar para tomar decisiones; pero en muchas ocasiones esta "libertad" se ha prestado para dar más prioridad a consolidar las relaciones personales que las laborales.

Si bien, la Teoría "Y" da una idea muy atractiva del ideal de la organización, no podemos basarnos sólo en ésta, ya que como se ha visto anteriormente, la libertad excesiva que se otorga al personal de la organización IISI, con el tiempo trae consecuencias de producción y entregas, en donde realizan sus actividades al ritmo que deseen, y esto es muy evidente cuando no hay supervisión y posteriormente cuando se esta acercando la hora de entregas, dónde se ven en la necesidad de trabajar a "marchas forzadas". Pero por otra parte, estar en un constante control del comportamiento y actividades del personal de la organización como lo plantea la Teoría X, podría resultar frustrante para la gente que por mucho tiempo se ha visto con la libertad de actuar como mejor le parezca.

Por lo que hay que considerar otras definiciones de cómo se ejerce la autoridad por los dirigentes de la organización. Weber (Thompson en Shein, 1984, p. 16) menciona que hay tres clases de autoridad. En primer lugar se encuentra la carismática que esta basada en la característica más sobresaliente de un individuo; posteriormente se encuentra la tradicional, la cual está basada en el respeto de la costumbre y por último menciona a la legal racional, que se basa en un código de reglas jurídicas y regulaciones.

En IISI, la autoridad más reconocida es la que ejerce su Director General, ya que el personal se siente identificado con él por considerar que genera confianza y no está con ellos sólo para regañarlos; por lo que se puede considerar que su autoridad es carismática. Sin embargo, no todos los líderes de la organización actúan así, hay una variedad de estilos gerenciales como formas de pensar. La mayoría de los dirigentes de la organización son aceptados a través de la autoridad legal, sólo algunos, en mayor o menor medida también son aceptados por su carisma. Pero éste apartado merece una atención más detallada; por lo que en el capítulo tres y cuatro se desarrollará el tema.

De esta forma, como ya se ha mencionado, estamos frente a una organización tan compleja, debido a la forma de pensar de cada uno de los miembros de la organización y de cómo sus dirigentes actúan con ellos.

Si bien ya se conoce o se tiene una idea más clara de cuál es el grado de formalidad estructural que existe en IISI, ahora es importante tomar en cuenta el parecer de la gente que trabaja en ella. En los siguientes apartados se abordará más sobre que representaciones tiene el personal sobre IISI.

1.18 Grado de motivación

A partir de que se ha definido cual es la curva de control, la estructura comunicacional y la forma de reclutamiento y selección que prevalece en IISI, ahora es importante conocer como se siente la gente al respecto, si realmente hay motivación en el personal o ¿qué es lo que determina que una persona permanezca dentro de una organización por tiempo indefinido?; se tratará de dar respuesta en este apartado.

De acuerdo con Shein (1987, p. 49), la motivación permite que los miembros se identifiquen con la organización, estimulen su participación, autonomía y liberal, así como la autodisciplina. Pero muchos de los dilemas que actualmente enfrentan las organizaciones mexicanas se debe a que hasta el día de hoy no han sabido como entrelazar las necesidades humanas con las de la organización; lo que ha generado empresas muy productivas con trabajadores vistos como "máquinas reproductoras" de productos y/o servicios más que como seres humanos.

Al respecto, Shein (1987, p. 49) señala que el contrato psicológico en una organización es el reflejo de un tipo de contrato social más amplio que opera en toda la sociedad, refleja los supuestos bajo los cuales se establecen las bases legítimas de autoridad.

Con referencia a lo anterior, en IISI además de que esta establecido un contrato legal con los miembros de la organización y la Dirección General, hay un factor que puede ser similar o completamente diferente en cada uno de ellos, y que los obliga a permanecer y seguir participando en la misma. Pero, ¿cuál es éste factor?. De acuerdo con la Teoría de Alderfer (Schein 1987, p. 81), las necesidades están agrupadas en tres categorías y menciona que no todo individuo tiene una misma necesidad con la misma intensidad. Estas necesidades son la de existencia, la de relacionarse con otras personas y las del crecimiento personal.

En esta teoría, se establece que en primer lugar el hombre debe cubrir sus necesidades de supervivencia, y que una vez cubiertas pueda satisfacer sus necesidades de realización del ego; por lo que los actores de IISI probablemente puedan llegar por necesidades diferentes, pero que para ellos es indispensable cubrir en ese momento, la más sobresaliente es la económica, sobretodo si cuenta con una familia; pero una vez que se establece en la organización y se tiene cubierta esta necesidad, el empezará a buscar ascensos o reconocimientos que le ayudarán a satisfacer sus necesidades de logro.

Otros llegan por la necesidad de adquirir experiencia laboral y probablemente el de incrementar las posibilidades de aspirar a colocarse en empresas fuertes a través de las relaciones directas que se mantienen con los miembros clientes.

Tanto el contrato psicológico como las necesidades del individuo y la organización van cambiando con el tiempo, conforme las necesidades se vayan cubriendo aparecen otras por satisfacer, y esto puede hacer compleja la relación entre el proyecto de la gente y el proyecto de la organización, porque una vez que el individuo cubre su necesidad primordial al llegar a la organización y al paso del tiempo va requiriendo otras necesidades que probablemente la organización no pueda o no este dispuesta a cubrir.

Por lo que es importante conocer cuáles son las expectativas de la gente en la organización, y así conocer un poco más acerca de qué es lo que los mantiene en IISI hasta el día de hoy, y de esta forma darnos cuenta de la diversidad de necesidades.

2. REPRESENTACIONES DE LOS MIEMBROS DESDE LA DIMENSIÓN FORMAL

Como se ha intentado explicar a lo largo de este capítulo, la vida y rumbo de las organizaciones está marcada en gran medida por los individuos que la integran, ya que son ellos quienes pasan gran parte de su vida dando forma a la organización; por tal motivo, es importante conocer su percepción acerca de éstas y cuáles son los motivos por los cuales hasta el día de hoy permanecen ahí. De tal forma que para hacer dichas representaciones, se entrevistó a personal considerado clave para la aportación de opiniones que nos acerquen a conocer la percepción organizacional.

Para la realización de las entrevistas que se realizaron a tres miembros activos de la organización IISI, se tomaron en cuenta características específicas de cada uno de ellos, con la finalidad de que pudieran dar una representación panorámica y lo más precisa posible de lo que los actores piensan en este momento de IISI.

El entrevistado "A" es una de las personas con más antigüedad dentro de la empresa, tiene relación con casi todos los miembros de la organización, ha visto de cerca el desarrollo de IISI, llegó dos años después de su fundación; además de ser considerada como una persona leal a la empresa y a sus directivos.

El entrevistado "B", es una persona que lleva tres años trabajando en la organización, es profesionalista, se distingue por ser una persona muy seria, habla sólo lo necesario y cuando es importante defender sus puntos de vista. La relación con sus compañeros de área es muy reservada, por lo que lo han llegado a considerar una persona muy "aburrada" porque no participa en los "eventos sociales" que se organizan dentro y fuera de la organización. Se consideró importante realizar esta entrevista porque recientemente presentó su renuncia, después de varios años de participación activa con la organización.

Por último, el entrevistado "C", es una persona que tiene en promedio como la mayoría del personal, dos años laborando en IISI, es una persona que esta contratada por la empresa, le presenta reportes de actividades y resultados a la misma, pero presta sus servicios directamente a otra empresa cliente, por lo que puede resultar interesante conocer cómo percibe a la organización desde afuera, ya que él no se encuentra físicamente en la organización, pero esta ligada en todo momento a IISI.

Para obtener la información que se presentará a continuación, se tomó en cuenta la metodología de la entrevista cualitativa que plantea Ander-Egg (1983, p.34), quién menciona que la entrevista consiste en una conversación entre dos personas, donde ambas dialogan de acuerdo a ciertos esquemas o pautas acerca de un problema en cuestión y tiene la posibilidad de acción recíproca. Para el autor existen dos tipos de entrevistas: la entrevista estructurada y formal, y la entrevista no estructurada o informal; ésta a su vez se clasifica en: focalizada, clínica y no dirigida.

Para el presente trabajo, se tomará en cuenta la entrevista no estructurada o informal por la libertad que puede presentar al realizar preguntas abiertas que se pueden responder en una conversación flexible, bajo la clasificación focalizada, donde el entrevistador parte de una lista de cuestiones a investigar que derivan de un problema general que se quiere estudiar y entorno al tema hay una lista de tópicos donde se sondan razones y motivos.

Algunas de las limitantes que se pueden encontrar para la interpretación de la información que las entrevistas arrojen, es la veracidad de las mismas, ya que por temores, probablemente la información proporcionada no sea la más honesta, pero si nos da una proximidad de su parecer.

De tal modo que los tópicos a desarrollar serán en tres sentidos: 1) con referencia a lo que la gente piensa del proyecto de la organización, 2) sobre sus expectativas personales dentro de la organización y 3) la percepción del poder y la autoridad.

2.1 Lo que la gente IISI piensa sobre el proyecto organizacional

Al entrevistar a los seleccionados, se pudo observar que no se conoce el proyecto organizacional, a pesar de su antigüedad, no han tenido conocimiento del ideario, nadie se los mostró cuando entraron. El organigrama lo deducen sólo en el primer nivel jerárquico y aseguran que no conocen las funciones establecidas de la mayoría de los integrantes de la organización.

Los lineamientos que se deben seguir en el proceso de trabajo, manifiestan que son dados a conocer de manera verbal, ya que desde su ingreso a la organización nunca han visto un documento que indique las actividades que se tienen y cómo se tienen que realizar.

También se puede observar la forma de ingreso de cada uno de los entrevistados; así se especifica que la manera de entrar a la organización es de dos formas: a través de que el candidato llega a la organización por los anuncio publicados, y otra a través de recomendación o que se da a conocer la vacante por parte de algún amigo que labora en IISI. Estas percepciones están basadas de acuerdo a los siguientes comentarios de los entrevistados:

Con respecto a su ingreso a la organización:

Pregunta	Entrevistado	Respuesta relevante
¿Cómo ingresas a la organización IISI?	"A"	"Por medio de un anuncio en el periódico"
	"B"	"Me encontraba desempleado y mi cuñado me aviso que necesitaban un recurso en Sanborns y me pregunto si me interesaba; así que acepté pero entre en septiembre y... no fue sino hasta el mes de abril que me incorpore formalmente a la organización IISI,.... ya que Armando Carcamo me invitó a incorporarme a la plantilla de IISI".
	"C"	Por un conocido.

Con respecto a la organización:

Pregunta	Entrevistado	Respuesta relevante
¿Cuál fue la primera impresión al ingresar a IISI?	"A"	"Que era una empresa pequeña, pero promisoria"
	"B"	"La impresión...en el tiempo que duro la cuenta de Sanborns... fue que podría aprender cosas nuevas y aportar mi esfuerzo y dedicación. En pocas palabras mi primera impresión fue de que había dinamismo".
	"C"	"Que no era una organización seria, ya que nunca me entrevistaron y la conocí hasta 3 meses después de que ingrese".

Con referencia a la estructura de la organización:

Pregunta	Entrevistado	Respuesta relevante
¿Consideran que IISI es una organización? ¿Por qué?	"A"	No. "Falta planteamiento y comunicación al individualizar la información y la forma en que debe trabajar el empleado"... "falta un organigrama y...concretar puestos, funciones, responsabilidades, jerarquías, etc".
	"B"	No. "Hace falta crear mecanismos que les permitan responder en tiempos difíciles y que también les permita reinvertir en infraestructura humana (capacitación) y material. Y en la cuestión administrativa de proyectos informáticos les hace falta definir estándares que les permitan reducir los tiempos de producción y que no repercutan financieramente".
	"C"	No."Yo siento que todos se echan la bolita, nadie tiene una responsabilidad en concreto, tu preguntas algo y te contestan que lo van a consultar, siendo que ellos están a cargo".

Con respecto a los objetivos y la filosofía de la organización IISI:

Pregunta	Entrevistado	Respuesta relevante
¿Sabes cuál es el objetivo de la organización?	"A"	"Optimizar los resultados del desempeño de los que laboran en la empresa para lograr las metas propuestas en tiempos establecidos y con un mínimo de margen de error. Pero específicamente no conozco los objetivos".
	"B"	"Realmente a mí jamás me dijeron cuales son los objetivos, visión y misión de IISI como consultoría en tecnologías de información".
	"C"	"No, y no me interesa saberlo, yo solo trabajo aquí por el interés económico".

Con respecto a la ideología de la organización, no la conocen; comentan que si existiera, sólo los dueños la conocen pero nunca la han difundido; ésto nos lleva a pensar que los dirigentes de IISI no se han dado cuenta de que la gente que labora ahí se puede llegar sentir como "un barco sin destino" dónde no la consideran como una empresa formal, que no tiene objetivos a seguir y que sólo viven al día. El entrevistado "B" comenta que no tiene idea de cual sea el objetivo de la organización, ni finalidad que ésta persigue "más que parecer una organización,

es más bien es un negocio, formado por varios socios" y agrega que "les interesa más la parte económica que poder cumplir con los requerimientos del cliente y de su propio personal".

Sus comentarios muestran un desconocimiento y hasta la falta de interés en cómo se encuentra la estructura formal de IISI, por lo que hacen sus conjeturas personales en base a cómo son tratados por la organización. Estas opiniones hasta cierto grado caen en una misma conclusión, tienen incertidumbre pero no preocupación por el rumbo que lleve la organización; y estas opiniones hay que recordar que están dadas desde diferentes ángulos; desde el interior y el exterior de la organización ya que dos entrevistados trabajan cotidianamente en las oficinas y el otro esta viendo desde afuera a la organización que lo contrato y a quién tiene que dar resultados, aunque no este ahí físicamente por mucho tiempo.

2.2 Contrato psicológico de los actores de la organización

Actualmente hay empresas preocupadas por el bienestar de su personal, esto con la finalidad de que se sientan a gusto en la organización; se vuelvan más eficientes y su entrega y amor al trabajo sea mayor. Además de permitir a cada empleado satisfacer sus necesidades de primer orden y también sus necesidades de realización del ego, de reconocimiento y desarrollo profesional. De esta manera, hay organizaciones que otorgan estímulos e incentivos con esta finalidad. A esto, Schein (1982, p. 20) lo denominó como contrato psicológico.

Para el autor, el contrato psicológico, incluye las expectativas que el empleado tiene de la organización como salario, jornada laboral, prestaciones y ventajas del empleo; expectativas que tienen que ver con el sentido de dignidad y de importancia de la persona. Mientras que por otro lado; asegura que el descontento, desmotivación o deserción del trabajador se debe al incumplimiento del contrato psicológico. (Schein, 1982, p. 21) En este sentido, las percepciones del personal entrevistado denotan una insatisfacción con su trabajo en base a las prestaciones, salario y estímulos que recibe; además de que no sienten que haya reconocimiento a las labores que desempeñan y muchas de las veces, los dirigentes les siguen exigiendo más.

Para poder analizar cual es el objetivo personal de los miembros de la organización y cuáles son los motivos por los que siguen en IISI, también es importante basarse en los resultados arrojados de las entrevistas y de esta forma, tener la percepción de sus miembros.

Pregunta	Entrevistado	Respuesta relevante
¿Cuál es su proyecto personal dentro de la organización? Y ¿cómo se visualizan de 5 a 10 años?	"A"	"Permanecer en IISI por muchos años. Y el fin que persigo es lograr la confianza plena y total de los directivos. De cinco a diez años....me veo como una persona de plena y total confianza".
	"B"	"Estabilidad, envejecer tranquilamente, crecimiento profesional, sobre todo futuro ¿a caso iba a ser programador analista en Visual Basic el resto de mis días?. En parte ese fue el principal motivo por que cual me separe de la organización, ya que el estado en el que se encuentra actualmente IISI, no me ofrecía un plan de vida y profesional para el futuro".
	"C"	"Dentro de la organización no tengo ningún proyecto personal. No me visualizo dentro de ese tiempo en IISI".

Como se ha observado, cada miembro de la organización es diferente y persigue intereses diferentes, unos en mayor y otros en menor escala, éstos de acuerdo a sus necesidades. El primer actor tiene cubiertas sus expectativas y se siente a gusto con la organización. El segundo entrevistado ingresa por la necesidad de cubrir una necesidad básica, que posteriormente se convierte en una necesidad de realización y desarrollo; y considerando que en la empresa ya terminó su ciclo de enseñanza, ha decidido salir de IISI. Mientras que el tercer entrevistado muestra una total apatía hacia la organización por lo que su permanencia ahí puede concluir en cualquier momento.

Schein (1982, p. 21) afirma que el contrato psicológico cambia con el tiempo a medida que cambian las necesidades de la organización y las del individuo.

Las declaraciones de los entrevistados ponen de manifiesto que hay quienes tienen un contrato psicológico con IISI, pero hay quienes no. Ya que al parecer, ésta no se ha preocupado por motivarlos y dar reconocimiento a su trabajo. De acuerdo con Schein (1982, p.22) el contrato psicológico es un poderoso determinante de la conducta organizacional, por lo cual, la consultoría debe poner mucha atención al respecto porque el personal que actualmente labora en la organización llega a adquirir experiencia y conocimiento y como no se ve identificado con la organización, la utiliza para buscar mejores perspectivas laborales y salir en cuanto se pueda de ahí, y esto ha pasado en repetidas ocasiones.

Esto se puede reflejar al preguntarles a los entrevistados que esperan de la organización y si realmente cubren sus expectativas personales:

Pregunta	Entrevistado	Respuesta relevante
¿Qué esperan de IISI? ¿IISI cubre sus expectativas personales?	"A"	"Una estabilidad económica y una seguridad laboral. Si, cubre mis expectativas porque hay una identificación de ideas empleado-empresas, empresa-empleado".
	"B"	"Confío en que las propuestas hechas a IISI se implementen y los que quedan puedan recibir sus beneficios.... en cuanto a sus planes de carrera y de vida a futuro". "En un principio si cumplió con mis expectativas pero siento que mi ciclo concluyó".
	"C"	"Solo estoy por la oportunidad de seguir trabajando. No cubre mis expectativas....no siento estabilidad ni apoyo".

Hasta aquí podemos apreciar los comentarios de sus perspectivas, sueños y metas a futuro con respecto a la organización.

2.3 Que se piensa sobre el liderazgo en IISI

El liderazgo, es la representación, poder y personalidad. Es una institución a la que se le asigna una doble función: mantener integrado (s) al o los grupo(s) y llevarlo (s) al cumplimiento de sus objetivos dentro de una organización (Serrano, et al, 2001, p. 93).

En el caso de la consultoría, la mayoría del personal de IISI reconoce como líder al Director General de la organización y a los otros dos socios mayoritarios, pero no con la misma relevancia, a ellos se les considera líderes por su autoridad legitimada, pero los actores de la organización no se identifican con ellos.

En este sentido, las entrevistas ponen de manifiesto lo siguiente:

Pregunta	Entrevistado	Respuesta relevante
¿Cómo se percibe a los líderes de la organización IISI?	"A"	"Como personas altamente capacitadas culturalmente, inteligentes, educadas y humanitarias".
	"B"	"Cada uno con un carácter particular,....pero siento que les hace falta definir mecanismos y sobre todo no esperar hasta que alguien se queje.
	"C"	"Como personas a las que les interesa más la parte económica que poder cumplir con los requerimientos del cliente y de sus propios asociados.

Aquí se pueden apreciar las diferencias de opinión, esto podría deberse a que el entrevistado "C", está viendo a los líderes de la organización desde otro punto de vista, ya que no tiene mucho contacto con los ellos, más bien, su trato con los dirigentes de IISI es a través de terceras personas (el área de administración) o vía telefónica. No tiene gran relación con ellos y el líder sólo va a visitar al personal del proyecto sólo cuando hay problemas muy grandes.

Por otra parte, el entrevistado "A" percibe a los líderes de una forma más "familiar". El entrevistado ha estado en la organización después de dos años de su fundación, ha visto de cerca su desarrollo, ha participado directamente en los cambios que ha sufrido y como se puede percibir, siente aprecio por sus dirigentes. Ha estado al pendiente de ellos, y como él mismo comenta, considera al Director General como una persona que se preocupa por la gente que trabaja en la organización.

Con respecto a las declaraciones anteriores, de cómo el personal ve a sus líderes, se considera que todo liderazgo es una representación de un orden y de una "manera de hacer las cosas" (Serrano et al, 2001, p. 46). Y como lo señala Weber, puede tener sus fuentes en la costumbre, en la jerarquía burocrática o en el carisma, pero siempre se representa.

Es por ello, que dentro de la organización hay diferentes tipos de comportamiento y la dirección de ésta tiene diversas variantes; si bien es cierto que entre los líderes deben existir acuerdos sobre el rumbo que debe seguir la organización, también es cierto que cada líder está al pendiente y es responsable de los proyectos que tiene a su cargo, y que el número de proyectos con que cuenta cada líder es definido en la medida que cada uno de ellos los vaya concretando.

Así que cada líder va dirigiendo el rumbo de una misma organización como lo crea más conveniente, uno a través del carisma y la aceptación, otros a través de la coerción y la autoridad legal, y otros a partir de la combinación de ambas.

Aquí se describe la opinión de cada entrevistado, tomando en cuenta que cada uno de ellos está con líderes diferentes por el proyecto en el que trabajan:

Pregunta	Entrevistado	Respuesta relevante
¿Cómo han percibido la actitud de los líderes con el personal de IISI?	"A"	"Casi excelente, pero también son seres humanos y bueno también tienen sus defectos. Y aquí habría que hacer un espacio para especificar las actitudes positivas y negativas de cada uno de los tres".
	"B"	"De camaradería y amistad....pero el punto débil de ellos es el alcohol y falta de disciplina".
	"C"	"Como lo he mencionado anteriormente, sólo se preocupan por sus intereses económicos y poco toman en cuenta las necesidades de su personal".

Los actores de IISI están concientes de que hay fallas en la organización, y muchas de las veces se debe a que es manejada por extremos; por un lado, el exceso de confianza hacia el personal que tiene a su cargo y por otro la coerción que se da cuando las cosas no salen a tiempo y deben de entregarse ya.

Por lo que a partir de cómo los líderes manejan a su empresa, los involucrados pueden sentirse confundidos por las constantes variantes que hay al momento de trabajar.

2.4 Expectativas de la organización IISI desde la dimensión formal

Una vez que se ha dado un panorama de la estructura formal de Integración Inteligente en Sistemas de Información y se han dado a conocer las percepciones de algunos de los miembros que laboran en ella, a partir de aquí, se puede empezar a plantear el rumbo que pretende seguir esta empresa.

De tal manera que si IISI pretende un desarrollo en su infraestructura, un mayor reconocimiento y ampliar su cartera de clientes; y de acuerdo con su ideario, su mayor preocupación es la satisfacción de los clientes, a través de los servicios de calidad que se proporciona. Pero es importante saber si esto realmente se lleva a cabo.

2.5 Metas de la organización en el corto y largo plazo

Cómo se planteo en el apartado 1.2. y 1.3, la filosofía y los objetivos de la organización están encaminados a su desarrollo, rentabilidad y proporcionar servicios de calidad, satisfacer las necesidades de sus actuales clientes e incrementar su cartera de clientes.

Por lo pronto, su meta a corto plazo es mantener activos a los clientes que actualmente tienen, desarrollar servicios integrales; es decir, que la consultoría pueda ofrecer a las diferentes empresas servicios que cubran todas las necesidades que requieran, esto va desde el área de recursos humanos, a través de los servicios de pruebas psicométricas, elaboración de estudios socioeconómicos y capacitación a todos los niveles de la organización. También incluye al área de informática, y en sí todas las áreas que requieran de servicios sistematizados, para ello IISI tiene como carta fuerte el área de diseño y desarrollo donde se realizan desde páginas Web, soporte técnico y a redes, hasta softwares especializados de acuerdo a las características de cada departamento dentro de una organización. Por último, ofrece sus servicios de desarrollo organizacional que incluye desarrollo de sistemas de calidad basados en la norma ISO 9000, programas de desarrollo organizacional, programas estratégicos y de productividad.

Pero en cuanto al personal, existe el mínimo compromiso; no hay ningún tipo de prestaciones, existen los contratos temporales, trabajo por proyecto y, esto genera incertidumbre sobre las expectativas que se pueden esperar de la organización.

De tal manera, los dirigentes de la organización, actualmente están orientando todos sus esfuerzos a promover los servicios descritos con el fin de que los prospectos a clientes tengan una idea clara de que se trata de una organización seria, profesional y de calidad. Todos los esfuerzos de IISI están encaminados a proporcionar la mejor imagen posible de manera externa, sin poner en lo mínimo atención a las carencias que se están presentando internamente; y que si no son atendidas a tiempo, conforme vaya creciendo la organización

(que es el principal objetivo de sus líderes), también irán creciendo los problemas que a la larga pueden ser contraproducentes para la misma.

2.6 Los retos a vencer

Sin duda alguna, muchos de los problemas que actualmente se están presentando en la organización son porque es una empresa que aun no madura del todo y esto se puede apreciar en su estructura. Es una empresa que después de ocho años de su fundación todavía no tiene establecidas funciones específicas para cada integrante, además de que por los servicios que proporciona la consultoría sería muy difícil llegar a especificar cada uno de sus procedimientos de trabajo, esto debido a las constantes variantes de las operaciones que se desarrollan. Pero esto no quiere decir que sea malo ser una organización flexible, ya que puede ser su principal cualidad; pero si sería importante que se estableciera un historial laboral para tener antecedentes de cómo se llevan acabo dichas operaciones y documentar los problemas recurrentes con la finalidad de que se disminuya su presencia.

Actualmente IISI se encuentra ante una gran competencia. Como fue planteado en el capítulo anterior, no es la única consultoría que proporciona servicios de tecnologías de información y desarrollo organizacional; por lo que debe redoblar esfuerzos para permanecer en el mercado y sobresalir ante la competencia, para ello es importante empezar a desarrollar planes estratégicos en su área de comercialización; y debido a que las funciones que realiza cada actor que integra la organización va a depender de los proyectos que se vayan concretando, se podría entender que en este instante el área primordial a apoyar para que la organización se siga dando a conocer es telemarketing, y también a través de las funciones que los agentes de ventas realizan, pero hasta este momento no se les ha dado la importancia debida.

Por otro lado, el personal que trabaja en IISI no tiene bien definido el objetivo de la organización, no sabe que rumbo pueda tomar y esto puede generar incertidumbre, y que todos los esfuerzos que sus dirigentes quieren encaminar hacia su desarrollo se vean estancados; por lo que sería importante empezar a involucrar a toda la gente en la elaboración de los objetivos, visión y misión de la organización con el fin de empezar a crear en el personal la conciencia de que la organización (líderes) los toman en cuenta y al empezar a difundirla esta sería mejor aceptada y tendría más presencia e importancia para cada integrante de la consultoría.

Otro de los problemas que actualmente se están detectando es en el personal; por una parte los grupos informales que existen y por otra, la forma de reclutar a los miembros que entran a la organización. Los grupos informales que si bien no se desvían del objetivo del proyecto en el que están incluidos, si determinan la forma y la prontitud con que se trabaje sobre el objetivo.

Mientras que, la forma en que la gente ingresa a la organización ha dañado gravemente algunas de las operaciones al grado de que hay clientes que han decidido cancelar proyectos establecidos con la organización. Esto se debe a que el personal que ingresa es "conocido" de algún miembro de IISI, por otra parte, cuando surgen proyectos urgentes, no se toman el tiempo para evaluar y seleccionar al personal que esta solicitando entrar a trabajar lo que ha ocasionado que no existan compromisos y que su desempeño laboral sea deficiente, probablemente por la falta de expectativas o porque son asignados a áreas para las que no tienen ni la experiencia, ni la personalidad ni el perfil.

De esta forma, se podrían establecer los problemas más relevantes detectados en la organización, son los siguientes:

- Su filosofía y objetivos sólo son conocidos por sus dirigentes, además de que no están definidos apropiadamente, ya que actualmente no son una consultoría de tecnologías de información únicamente, también están operando los servicios de desarrollo industrial y organizacional.
- No hay división de funciones laborales, por una parte esto se puede ver como una ventaja ya que pueden trabajar en cualquier área que la organización requiera, pero también se puede presentar como una desventaja al momento de que el personal no puede recuperar y obtener una amplia experiencia especializada en su ámbito laboral sobretodo si esta cambiando constantemente de funciones.
- No hay manuales de procedimientos que indiquen cómo se debe de realizar el trabajo, como ya se ha mencionado anteriormente, esto sería muy difícil por las variantes de los servicios, pero si es importante contar con un historial laboral que ayude a la reducción de problemas repetitivos y si no se cuenta con antecedentes, es muy fácil que se olvide que han existido o como se resolvieron.

- No hay un procedimiento de recursos humanos o filtros que indiquen que el personal que ingresa a la organización es el adecuado. Además de que hay poca contratación de personal por lo que una sola persona tiene que hacer varias funciones al mismo tiempo, esto también puede provocar desgastes y constantes errores.
- No hay un proceso de socialización o inducción para la gente de nuevo ingreso, lo que retrasa que la gente se integre y conozca rápidamente sus funciones.
- La falta de un organigrama que especifique todas las áreas que conforman a la organización así como las funciones de cada departamento o de cada proyecto.
- La falta de actualización en los recursos tecnológicos, que si bien cuentan con varios de éstos recursos, y que en algunos de los casos no son necesarios, hay que tenerlos a la mano sobretodo cuando están compitiendo con un gran número de consultorías que al igual que IISI piden una oportunidad por demostrar su capacidad de servicio.
- Los líderes de la organización no llevan un control de actividades a realizar por el exceso de confianza que se tiene al personal y esto muchas de las veces genera desfases en la operación o presiones de trabajo de última hora. Hay una falta de planeación y seguimiento de actividades.
- No se da comunicación entre las áreas de la organización, se manejan como islas. Por lo que hay interés por colaborar con el equipo de trabajo en el que se encuentran, pero un total desinterés por el trabajo de otras áreas.
- Constantes fallas en la captura de documentos, esto da una mala imagen de una organización que promueve la calidad.
- Fallas constantes en la captura y entrega de facturas. Esto provoca devoluciones que desfasan los ingresos económicos de la organización y por ende problemas de pagos al personal.

2.7 Áreas de atención urgente

En la descripción y análisis que se hizo de la dimensión formal de la organización se identificaron algunos problemas de atención urgente. Por ejemplo, la organización no promueve ni se dan a conocer formalmente los objetivos generales ni la ideología de la empresa y aunque ambas son percibidas de alguna manera por los actores de la organización, es importante que se desarrollen un programa de difusión para evitar desviaciones en el cumplimiento de los objetivos en el futuro y en la medida que la organización vaya creciendo. Además, algunos de éstos objetivos no están planteados apropiadamente, fueron elaborados por sus dirigentes y en este sentido se deben replantear en función a preguntarse hacia dónde quieren dirigirse y llegar.

Otro de los problemas urgentes que se deben de empezar a atender es la formalización del proceso de reclutamiento y selección del personal ya que esto ha provocado que ingrese a la organización personal que "hace como que trabaja".

Por otra parte, otro de los factores se deben de atender con prioridad en el desarrollo de la operación es la supervisión, ya que sin ella la gente da prioridad a otras cuestiones personales antes que a la operación.

Por otro lado, que el líder ejerza una autoridad más firme con su personal, ya que el exceso de confianza provoca que la responsabilidad del desarrollo y entrega del trabajo recaiga más o sólo en los que quieren comprometerse.

Por último empezar a promover la motivación en los personajes que integran la organización, esto no sólo debe ser de manera económica sino también emocional; ya que aparte de que hay diferencias económicas en el personal, aunque ejerzan las mismas funciones, también es cierto que no hay reconocimiento por los logros profesionales al apoyar el trabajo y esto muchas de las veces los hace sentir abandonados y que los dirigentes sólo se preocupan por el dinero y no toman en cuenta las necesidades del personal.

2.8 IISI: Planes de desarrollo y expansión

IISI puede tener grandes oportunidades de desarrollo, ya que como se ha visto a lo largo de éste capítulo, la organización en su mayoría esta compuesta por gente joven que tiene el deseo de tener un desarrollo, crecimiento y experiencia laboral. Es gente profesionalista que realmente cuando quiere se compromete con el proyecto de la organización y se esmera en terminar el trabajo aunque muchas de las veces el tiempo los rebasa, esto debido a que hace falta control en la operación.

Por otra parte, IISI cuenta con una gran diversidad de servicios que son de calidad y esto se ha comprobado una y otra vez, a través del mantenimiento de clientes potenciales como Sanborns, Telcel, Industrias Osram, entre muchos otros, que han decidido continuar su relación con IISI por sentirse satisfechos con los servicios proporcionados.

De acuerdo con su filosofía y sus objetivos, unos de sus planes a corto plazo es la extensión de su cartera de clientes y lo ha estado logrando a lo largo de estos ocho años que lleva operando. Pero le hace falta definir más sus funciones, desarrollar más planes y empezar a crear indicadores que den muestra de las fallas que la organización debe atacar; porque conforme se ha visto que ha crecido la organización, también con ella han crecido los problemas y es buen momento para empezar a resolverlos o por lo menos a reducir su recurrencia.

3. EL IMAGINARIO ORGANIZACIONAL

Para que el ideal organizacional se alcance, primero la organización debe conocer el proyecto personal que sus miembros tienen en la misma y, segundo, que los miembros conozcan cual es el proyecto de la organización. Ya que si ambas se conocen, pudieran establecerse nuevos objetivos en donde ambos proyectos se vean realizados de maneja conjunta. A continuación se presentan de manera particular las aspiraciones del proyecto organizacional, de la gente y del líder en donde se podrá percibir la gran brecha que hay entre cada proyecto.

3.1 Del propio proyecto organizacional

Ya se ha mencionado en repetidas ocasiones, IISI tiene clara su finalidad, y esto se puede percibir a través del ideario que se planteó al principio del capítulo, en donde los valores, la misión, la visión y los objetivos tienen una correspondencia entre sí. Su finalidad es proporcionar a sus clientes el máximo grado de competitividad, a través de la calidad de los servicios proporcionados; todo esto orientado al desarrollo y mejora de los procesos, así como ser considerada una empresa rentable de calidad y orientada a la satisfacción de sus clientes. Esto aparentemente se está llevando a cabo, bien o mal, cada integrante de la organización se esfuerza por cubrir estos requisitos que están en la organización de manera implícita, nadie los conoce de manera formal, pero sin embargo, de alguna manera su esencia está presente y hacen que día con día la organización se mueva.

Hay un alto grado de profesionalización, pero eso no quiere decir que haya un alto grado de especialización; es una variante que debe controlarse si la organización quiere seguir desarrollándose sin tantas complicaciones. Por otra parte, la rotación de personal no es muy alta, sobre todo en el departamento de diseño y desarrollo, pero es otro punto que no deja de preocupar si se descontrola, ya que al no contar con un procedimiento formal de reclutamiento y selección tiene como consecuencia que cualquier persona aspire a trabajar en la organización y cómo ya ha ocurrido ha dejado laboralmente mal a la misma, y esto le ha costado pérdida de clientes.

También es importante resaltar que no se ejerce una coerción para que las actividades se lleven a cabo, por sí mismos los equipos de trabajo regulan el ritmo de trabajo, pero hay que supervisarlos para que no se salgan de control y estas son las variantes que se deben de vigilar y atender para que no se empiecen a agravar más.

Con respecto a lo anterior, se puede decir que IISI es una empresa que tiene un alto grado de formalidad, esto se ha comprobado a partir de que ha seguido creciendo desde su creación, tal vez por la dirección que han dado sus dirigentes y por el compromiso personal de la gente que pertenece a la organización, pero se sigue insistiendo, hay que tener presentes los problemas que pueden estar afectando su desarrollo.

3.2 Del proyecto de la gente IISI

Mientras tanto, el proyecto personal de la gente que participa en la organización es el de seguir adquiriendo experiencia profesional, la oportunidad de incrementar sus conocimientos, así como de relacionarse con personas de otras empresas que además de ser un encuentro enriquecedor conocer diferentes formas de trabajo, también estar en IISI, les da las expectativas para colocarse en mejores organizaciones.

Esto nos lleva a entender que la gran mayoría de la organización está de paso, que llegan a la organización con la necesidad de satisfacer sus necesidades primordiales y que una vez cubiertas empiezan a cubrir sus necesidades de realización para "volar" cuando ya estén preparadas, hacia una empresa con mejores expectativas laborales. Esto se vio reflejado en las entrevistas donde uno de los personajes entrevistados mencionó que no se visualiza dentro de la organización en cinco años y el otro tomó la decisión de renunciar a la organización para salir en busca de una mejor oportunidad de desarrollo laboral.

3.3 Dimensión básica de la cultura organizacional

La palabra cultura se deriva metafóricamente de la idea de "cultivo", el proceso de cuidar y desarrollar la tierra. Cuando hablamos de cultura nos estamos refiriendo a los modelos de desarrollo reflejados en un sistema de sociedad compuesto de conocimientos, ideologías, valores, leyes y un ritual diario. La palabra se utiliza frecuentemente para referirse al grado de refinamiento evidente de tal sistema de creencias y prácticas. (Morgan 1982, p. 100)

A lo largo del capítulo se ha podido apreciar que IISI se mueve bajo el concepto de que cada persona si realiza el trabajo especificado, pero esto se da cuando se quiere. Por otra parte, el ambiente laboral se desenvuelve en una cultura "familiar", donde se enlazan las relaciones laborales y las relaciones afectivas. En donde al parecer el líder carismático tiene preferencias por sus conocidos y muchas veces éstas relaciones afectivas ven afectada la actividad laboral, sobretodo cuando se acerca el fin de semana y los actores de la organización saben que no van a llegar. IISI se vuelve una gran fiesta en donde la música se puede escuchar en un alto volumen y cada grupo de trabajo está en plena "fiesta" aun cuando falten varias horas para que se termine la jornada laboral.

En la gente que ingresa por primera vez a la organización se puede ver su disposición por dar resultados, pero conforme va pasando el tiempo y se va integrando a los grupos informales que existen dentro de la organización, muchas de las veces termina por someterse a las reglas del grupo, esto para sentirse identificado e integrado en la organización.

3.4 La autopercepción de IISI

La empresa IISI se percibe a sí misma como una organización en proceso de desarrollo, con audacia para seguir luchando por ganarse un lugar en el ámbito de la consultoría. Considera que ha batallado mucho para llegar hasta donde ahora se encuentra, que ha pasado por situaciones muy difíciles pero que ha sabido resolverlas.

Por otra parte, también esta conciente de que necesita empezar a desarrollar controladores que le indiquen su nivel de eficiencia y productividad; así como es evidente su preocupación por la entrega de servicios de calidad y en este sentido ha planeado la certificación en ISO 9000 porque sus dirigentes consideran y están convencidos que a través del desarrollo de este sistema en la organización se resolverían o disminuirían muchos de los problemas que actualmente se están presentando.

3.5 La ideología organizacional

Para poder explicar cuales son los mitos que dieron origen a la organización que la han llevado al desarrollo que tiene el día de hoy, es importante definir que mito es la explicación de algo que no es posible pero ayuda a sostenemos en el mundo.

Por tal motivo, los mitos fundadores de la organización IISI fueron el arrojo de cuatro personas (en un principio) que trabajan en una organización dedicada al desarrollo de sistemas informáticos y que un día, se pusieron de acuerdo y empezaron a planear el sueño de crear una organización que pudieran dirigir y en dónde pudieran demostrar que eran personas capaces de dar forma por ellos mismos a una organización. Estuvo presente en todo momento la intrepidez y el atrevimiento de proponer a una de las empresas más grandes que tenían en ese entonces a su cargo (cuando todavía eran empleados de otra consultoría) como sus posibles clientes, y fueron perseverantes hasta que Sanborns les dio la oportunidad. Esta empresa les abrió las

puertas para empezar a trabajar en otras empresas del Grupo Carso y hasta el día de hoy Sanborns sigue siendo su cliente.

Sus dirigentes aseguran que nunca imaginaron llegar a crecer y que si hace ocho años les hubieran dicho que tendrían la empresa que hoy tienen no lo hubieran creído. IISI empezó siendo un negocio que realizaba sus operaciones en casa de uno de los socios, posteriormente se cambiaron a una pequeña casa entre Viaducto y Periférico y conforme fue creciendo la organización se vieron en la necesidad de cambiarse a un lugar más amplio.

De tal forma, se puede percibir una autoimagen de IISI. De acuerdo con Morgan (1991, p. 233), la autoimagen es el elemento crítico en la formación de una organización en cada uno de sus aspectos y en particular de su impacto en el contexto del que es parte, poniendo considerable atención en definir y desarrollar un sentido apropiado de identidad.

En este sentido, IISI se autoimagina como una empresa moderna y con un alto grado de eficiencia, donde considera que el cliente es lo más importante y que él siempre tiene la razón. También se autoimagina moderna porque hasta el día de hoy ha tratado de estar al tanto de los avances tecnológicos que hay en el ámbito informático, pero aquí, sin embargo, sus mismos miembros consideran que hay consultorías con mejores equipos computacionales y programas de cómputo.

Por otra parte, el que hasta el día de hoy siga manteniendo a sus clientes iniciales le hace pensar que la organización; o sea, sus dirigentes y sus miembros tienen un alto sentido de la responsabilidad, la entrega y el compromiso. De esta manera, IISI se autoimagina como una empresa moderna, eficiente y con alto sentido de responsabilidad.

Por otra parte, la ideología, la justificación que hasta el día de hoy mantiene dinámica a la organización es la de considerarse comprometida por "buscar el máximo grado de competitividad en las empresas mexicanas a través de otorgar servicios de la más alta calidad, orientados a su desarrollo, productividad y la mejora de procesos"; esto lo manifiesta en su misión. Mientras que su visión establece que quiere llegar a "ser una empresa reconocida por la rentabilidad y calidad de sus servicios integrales de consultoría además de incrementar su cartera de clientes."

Por lo que día con día la organización se renueva, es como un gran cerebro que diariamente va pensando detalladamente que funciones debe realizar y al parecer todos sus pasos se encuentran calculados (aunque en apariencia no pareciera así).

Es una empresa que ha defendido ante sus clientes la competitividad, la productividad, la eficiencia y la eficacia especificando que son sus principales valores. Y que evidentemente busca la eficacia en cada uno de los proyectos que desarrolla para sus clientes.

Si uno pudiera observar el comportamiento del personal que da vida a la organización en un día de trabajo; claro, cuando hay un líder al mando o el Director General se encuentra presente; se podría apreciar el constante movimiento, se podría observar a una empresa que no para en todo el día, gente que sube y baja las escaleras constantemente. Hojas saliendo de la impresora general una tras otra y las llamadas telefónicas constantes. Pero, esa es una parte de la realidad, la otra parte es que no siempre sucede de la misma manera, como ya se ha mencionado "cuando el gato no está, los ratones hacen fiesta".

Por otra parte, cómo se ha visto a lo largo del presente capítulo, se ha realizado un esfuerzo por encontrar en IISI cuál es su estructura formal, de que manera está conformada internamente para que día con día siga existiendo. Se ha detectado que no cuenta con manuales de procedimientos, un ideario que la gente de la organización conozca, diagramas de flujo y muchas otras cosas que en muchas otras organizaciones llevan al pie de la letra con la esperanza de tener un orden interno en sus procesos de trabajo. Y aquí nos enfrentamos al dilema del ser y el deber ser. Nos enfrentamos entre lo que la organización dice ser y lo que realmente es.

De acuerdo con Morgan (1982, pp. 309-310), las organizaciones pueden ser muchas cosas y ninguna al mismo tiempo. El autor especifica que una organización mecanicista diseñada para lograr objetivos específicos puede ser simultáneamente una especie que es capaz de sobrevivir en ciertos entornos pero en otros no, un sistema de proceso de la información que es diestro en ciertas formas pero en otras no, y un medio cultural caracterizado por distintos valores, creencias y prácticas sociales. Mientras que por otra parte, también puede ser un sistema político o un instrumento usado por un grupo de personas para explorar y dominar a otros.

Considerando todo lo anterior, Grupo IISI se puede describir de varias maneras; es un sistema abierto porque es una organización sensible a lo que ocurre en su entorno, que tiene la necesidad de depender de otros sistemas, lo que le puede permitir saber como reaccionar y por eso mismo, también la hace una organización orgánica, ya que igual que los seres vivos, tiene

la necesidad de adaptarse para sobrevivir. Es una organización que nació, que en este momento se encuentra en una etapa de crecimiento y desarrollo y, posteriormente puede venir su declive o su muerte; esto va a depender mucho de la forma en cómo se adapte al medio.

Por otro lado, encontramos que IISI también es un holograma, y de acuerdo con Morgan (1991, p. 68), cualquier parte individual puede emplearse para reproducir la imagen completa. Todo está envuelto en todo. Es decir, podemos conocer a toda la organización IISI a partir del análisis de una de sus partes.

Pero entender a las organizaciones es una labor muy compleja, la organización esta formada por imágenes e ideas escondidas, organismos tal como imaginamos y, es siempre posible imaginar de muchas formas distintas (Morgan, 1991, p. 331).

Cada organización es diferente, tan diferente como los miembros que la integran y esto la vuelve más compleja. IISI actualmente no cuenta con una "estructura formal" si nos basamos en el concepto de Weber, pero algo que es indiscutible, es que hasta el día de hoy sigue existiendo sin esos elementos de control. Es aquí donde surge la paradoja organizacional, ¿a qué tipo de organización nos enfrentamos?, a una organización que no esta totalmente estructurada en sus funciones, probablemente por lo joven que todavía es y porque sus dirigentes no se han dado el tiempo para establecer lineamientos claros sobre el rumbo de la organización, y si tomamos en cuenta la explicación que da Morgan acerca de las organizaciones como hologramas, podemos entender sólo a través de conocer a los actores que la integran, que IISI es una empresa joven, que sus miembros tienen un deseo personal de desarrollo profesional y experiencia que hacen que día con día la organización se siga moviendo. De esta forma, se podría decir que los actores que ingresan a IISI son como las orugas que llegan a las hojas de los árboles o las flores, para envolverse en su capullo, dónde internamente empiezan a cobrar fuerzas, comienzan crecer y desarrollarse, al paso del tiempo se van transformando hasta volverse mariposas que emprenden el vuelo hacia nuevos destinos.

4 Balance y reflexión sobre los problemas estructurales y propuestas de solución

Hasta aquí es importante hacer un alto para hacer un recuento sobre los problemas encontrados en la organización.

A medida que las organizaciones avanzan en edad y en número de miembros, según nos dice Mayntz (1986), suelen experimentar un proceso progresivo de diferenciación estructural y de formalización. Estas tendencias están especialmente marcadas en la etapa inicial del desarrollo de una organización y se hacen más lentas cuando la organización ha alcanzado una magnitud y un funcionamiento que permanecen más o menos constantes.

La organización IISI, el día de hoy está enfrentando más problemas de los que enfrentó en sus inicios, ésto se debe a que comienza a haber un descontrol en sus procesos, los líderes no se imaginaron que la empresa llegaría a crecer tanto. Lo que nos hace pensar que nunca desarrollaron planes a futuro; y eso se ve reflejado en el ideario presentado de manera informal donde los actores de IISI no lo conocen, no sabe exactamente cual es el rumbo que sigue la organización.

Si bien es cierto, que IISI surge del deseo de emprender un negocio nuevo, con expectativas a futuro, los dirigentes no tomaron en cuenta que conforme va creciendo una organización, es necesario establecer mecanismos de control que disminuyan las variantes que puedan suceder durante los diversos procesos y que más adelante puedan evitar el desarrollo de problemas graves sin posibilidades de regresión. Es una empresa que va madurando, que a pesar de proporcionar externamente servicios encaminados hacia el desarrollo organizacional y mejora de sus procesos, hasta el día de hoy no los ha aplicado internamente.

Una empresa que para sus clientes desarrolla procesos de certificación bajo estándares de calidad, procedimientos que apoyen el área de recursos humanos para que el personal que entra en las organizaciones clientes sean lo más "sanas" posibles, desarrolla sistemas y softwares específicos y acorde a las necesidades de las empresas para las cuales presta sus servicios, todo esto para reducir tiempos, costos y en pro de la productividad, pero hacia adentro muchas de las veces las actividades realizadas por los miembros de la organización se ven afectadas por la falta de organización interna, supervisión efectiva y parámetros a seguir en el proceso.

Cómo se ha mencionado anteriormente, sería difícil desarrollar manuales de procesos para cada producto o servicio que se desarrolle en la organización por la gran variedad de especificaciones que hay en dichos servicios otorgados al cliente; las organizaciones son como

los seres vivos, ninguno es igual, y la empresa IISI tiene que cubrir esas expectativas que se solicitan. Pero si sería importante empezar a identificar y documentar procesos clave para contar con un historial dónde se puedan consultar problemas que se presentaron en el pasado y saber como se resolvieron, además de tener una estadística que indique con que frecuencia se han presentado dichos errores y de esta manera emprender acciones correctivas, además de que darían facilidad de saber cómo actuar en caso de que se vuelvan a presentar dichos problemas; porque en repetidas ocasiones ha ocurrido que se resuelve un apuro, pero la persona que lo resolvió ya no trabaja en la organización y nadie más conoció ese proceso.

Hasta este momento se puede observar que todos los problemas que se han ido presentando en la organización se resumen en cuestión de que la organización todavía no ha madurado. A sus dirigentes todavía no les ha "caído el veinte" de que la organización no es un club social en donde le pueden dar trabajo a todo aquel que llega, que ya no pueden seguir teniendo la confianza de que las cosas saldrán por voluntad propia de sus actores.

Por lo que sería conveniente que en primer lugar y con respecto a la falta de conocimiento por parte de todos los actores que hasta el día de hoy componen a Grupo IISI, sobre el ideario y los objetivos de la organización; se plantea en principio la realización de una campaña permanente en donde se difunda de manera escrita la filosofía IISI; claro, de antemano haciendo un consenso de qué es lo que esperan y buscan los integrantes de la organización y cuál es el proyecto de la organización de acuerdo con sus dirigentes; para que de esta manera la nueva filosofía cuente con la esencia de ambas partes y finalmente también puede ayudar a que el personal se sienta motivado por ser tomado en cuenta en decisiones que sólo eran de los líderes.

Por otra parte, es urgente tener un procedimiento o lineamiento para el proceso de reclutamiento y selección de personal, ya que es de los pocos procesos que no tiene variantes. Así disminuiría en gran medida contratar a personal con poca perspectiva de la responsabilidad y el compromiso. Además de que se consolidarían las funciones de la organización porque conforme se vaya dando este proceso habrá más posibilidad de que cada uno de los departamentos cuente con el personal adecuado de acuerdo a sus características y su profesión y de esta manera incrementará la especialización de funciones en la misma organización. De esta forma, no sólo se estaría cubriendo el proyecto personal de la gente, sino también el proyecto de la organización.

Con respecto a lo anterior, también se considera importante dar inducción al personal, que se le explique al actor de nuevo ingreso a qué se dedica la organización, cuál es su ideario y sus objetivos, presentarlo ante el personal en turno, inclusive se podría llevar al candidato a un recorrido por las instalaciones para que tenga una idea de las funciones que realiza cada departamento.

Con respecto a la calidad de los servicios que se desarrollan en la organización, los clientes han manifestado (punto 2.5 del capítulo uno) que no hay disgustos; pero sí en cuanto a tiempos de entrega, por lo que resultaría benéfico entrevistar a los actores del proceso para conocer sus opiniones con respecto a este tema ya que nadie más que el personal que se encuentra operando día con día sabe cuales son las variantes por las cuales surgen los problemas y solicitar sugerencias, una vez que se haya realizado este estudio, realizar una propuesta. Aunque aquí también sería importante tomar en cuenta al líder del proyecto y a los directores de área y al mismo Director General; esto con la finalidad de no crear una expectativa falsa de que el equipo siempre tiene la razón ya que cada uno de los participantes probablemente quiera tomar ventaja de la situación.

Por último, solicitar a los clientes en periodos determinados, una evaluación con respecto a los servicios que se están proporcionando, los tiempos de entrega y solicitar sugerencias para comenzar un proyecto de mejora continua.

Son propuestas mínimas y se podría pensar que algo ilógicas, pero la ventaja que existe en la organización es que la mayoría de su personal es gente joven, gente con perspectivas de encontrar un lugar dónde desarrollarse profesionalmente, en busca de una oportunidad para explotar su potencial y, si la organización IISI puede cubrir estas expectativas de su gente, no sólo crecerá el personal para luego irse, sino que también la organización tendrá una mejor oportunidad de desarrollo y expansión como sus objetivos lo describen.

5. DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA FORMAL DE IISI

En este apartado de conclusiones con respecto al escenario que le espera a la organización IISI y con base al análisis realizado a lo largo de este capítulo podemos presentar dos posibles panoramas:

El primer panorama está encaminado al esplendor de la organización, siempre y cuando empiece a tomar medidas sobre los problemas detectados anteriormente. Por lo que si IISI empieza a medir la calidad de sus servicios, darle seguimiento a los proyectos que son entregados a los clientes así como medir el grado de satisfacción de los mismos, se podrían realizar muchas mejoras al respecto. Esto no es tarea fácil, se requiere de invertir tiempo en cada uno de los procesos que dentro de la organización se están llevando a cabo y sobretodo empezar a tener comunicación entre el líder y el personal para empezar a conocerse, cosa que en todo este tiempo no han hecho. Y como también se planteó en el capítulo anterior, los clientes no están molestos por la calidad del servicio, sino por los tiempos de entrega y esto tiene mucho que ver con la actitud ante el trabajo por cada uno de los actores de la organización, así como la falta de personal que ayude a agilizar todo el proceso laboral.

Cómo ya se ha visto, IISI es una organización con ganas de salir adelante, se ve reflejado en sus objetivos y en como cada uno de los miembros de la organización actúa con respecto a ésta, además de que cómo también ya se observó, hay un interés personal de la autorrealización, el desarrollo profesional y la experiencia que hace que hasta el día de hoy la gente que trabaja en IISI se comprometa por dar un buen resultado, porque a final de cuentas es la carta de presentación personal tanto de manera interna como de manera externa. Además de que en este momento, IISI todavía puede empezar a controlar las variantes que se vayan presentando y vayan ocasionando problemas como el proceso de reclutamiento y selección de personal, los procesos formales de trabajo, la definición de funciones y la difusión de su ideología y sus objetivos todo ello con la finalidad de que se consolide la estructura formal y los objetivos.

Por otra parte, en el peor de los casos, si IISI no empieza a atender los problemas que en este momento se van presentando, a la larga éstos crecerán y será más difícil controlarlos y erradicarlos. Ya que conforme va creciendo la organización los problemas también se pueden ir incrementando hasta llegar un momento en que sean incontrolables. Recordemos que las organizaciones son tan complejas como los seres humanos que en ellas se encuentran y si en este momento en el que todavía la gente se conoce empieza a haber disfunciones, ¿que pasaría cuando el número de actores en la organización se duplique? La organización se vería envuelta en un "enorme club social" en donde las relaciones afectivas pesen más sobre las actividades laborales y esto con el tiempo, puede colapsar a la organización y con el paso del tiempo llevarla a la muerte.

Por lo que una vez que se ha conocido cuál es la estructura bajo la que se mueve la organización, ahora, también es importante conocer que tanta congruencia hay entre cómo dice la organización que trabaja y cómo es que realmente lo hace; por lo que en el siguiente capítulo se analizará el funcionamiento real de la organización IISI, a través de herramientas estadísticas y de conocer cuál es el clima organización organizacional que prevalece en la organización y así entender que la organización es una gran paradoja.

EL FUNCIONAMIENTO REAL DE GRUPO IISI

A partir del análisis realizado en el módulo anterior acerca de la estructura formal y de acuerdo con las teorías clásica, humanista y de sistemas se detectó que en la mayoría de las organizaciones, hay toda una gama de estrategias, planes y programas encaminados al "buen" funcionamiento de las empresas. Renate Mayntz (1997, p. 105) menciona que la estructura es el modelo relativamente estable de la organización; es tan solo un aspecto del todo y nunca es idéntica al sistema social. Y aunque es difícil medir la duración requerida de tal estabilidad; el autor comenta que se puede considerar como estructura cuanto tenga una duración que se acomode a las intenciones de los dirigentes.

Pero por otra parte, las organizaciones están conformadas por seres humanos y los seres humanos son complejos; esto hace que la misma organización donde participan se mueva de una manera compleja y distinta a la estipulada. Por lo que el manejo y desarrollo de una empresa no es tan fácil como se plantea, no es una receta de cocina que indique paso a paso como dirigir y asegurar el éxito de una organización; como lo ha promovido la actual moda de la "Cultura de la Calidad", en donde se pretende que a partir de que las empresas formalicen sus procesos de trabajo y se lleve un control de todos los movimientos que sucedan en la organización tendrán asegurada la satisfacción del cliente, y por ende el desarrollo de la empresa.

Por lo que la principal diferencia entre una estructura formal y su funcionamiento real, va a depender en primer lugar de los miembros de la organización, de cómo cada uno de estos personajes tiene una visión muy diferente de ver las cosas y por tal motivo de llevarlas acabo, de esta manera nunca va a haber homogeneidad. También los miembros que participan día con día en dicha organización, su comportamiento, lo que esperan de la empresa donde laboran, la relación con sus compañeros, la formación de grupos informales, van a determinar tanto la forma como el ritmo en que se lleve acabo la cooperación del trabajo y por ende el desarrollo de los procesos productivos. Es aquí donde pueden ocurrir numerosas variantes y problemas.

Por lo que en este capítulo se pretende detectar cual es la diferencia entre la estructura formal y el funcionamiento real, para ello es importante en primer lugar establecer el diagrama de flujo ideal, es decir, cómo debería trabajar la organización, posteriormente realizar el diagrama de flujo real donde indique cómo es que opera la organización, y así, en base a su comparación, se detecten las variantes que hay en el proceso entre lo real y lo ideal y a partir de ahí, seleccionar y analizar los problemas más trascendentes que si no son atendidos, a la larga pueden afectar el rumbo de una organización que pretende su desarrollo y expansión.

1. ESTRUCTURA FORMAL VS. ESTRUCTURA REAL

Uno de los elementos que se deben de conocer para plantear más adelante las diferencias entre cómo dice la organización que trabaja y cómo realmente lo hace, hay que empezar por conocer cómo surge el concepto de calidad y cuál es la finalidad de su aplicación hoy en día.

1.1 Surge el concepto de Calidad

Para poder profundizar con respecto a la calidad de los procesos que se encuentran dentro de la organización IISI, es necesario tener un antecedente de cómo y por qué surge el concepto de calidad.

Antes del siglo XX, la gestión para la calidad se basaba en principios antiguos como la inspección del producto por los consumidores, en donde éstos confiaban en la habilidad y reputación de "fabricantes" (antes llamados artesanos) formados y experimentados. Algunos de estos artesanos adquieren una reputación que se extiende más allá de los límites de su pueblo, por lo que al expandirse el comercio y con el desarrollo de la tecnología, se inventaron nuevos conceptos y herramientas para ayudar la gestión para la calidad (Martínez 1995, p.2)

Fue entonces como se inició la inspección de la calidad por muestra, en donde el fabricante a través de la observación de determinada cantidad de productos elaborados, se daba cuenta de la calidad de toda la producción; es aquí donde el fabricante empezaba a dar al cliente contratos donde se especificaban garantías de calidad de los productos vendidos. De esta forma, surgen los gremios monolísticos que de manera estricta, vigilaban el cumplimiento de la calidad del producto. Esto, a través de especificaciones impuestas para los materiales de entrada, procesos y artículos terminados, surgen los controles de exportación sobre los artículos terminados y el inicio de la revolución industrial aceleró el desarrollo de nuevas estrategias.

El siglo XX ha traído un crecimiento explosivo de los bienes y servicios, tanto en volumen como en complejidad. Han surgido bastas industrias para producir, comercializar, mantener bienes de consumo tales como coches, electrodomésticos, artículos de entretenimiento. Estos bienes son cada vez más complejos y por tanto más exigentes con respecto a la calidad.

1.2 Pasos del Ciclo Deming

A partir de la revolución de la calidad, en donde se ven involucrados países altamente industrializados como Japón y Estados Unidos de Norteamérica, es en éste último donde surge lo que hoy se conoce en la mayoría de las empresas como "Ciclo Deming" con la finalidad de crear un sistema de medios para generar económicamente productos y servicios que satisfagan los requerimientos del cliente. En donde, para el desarrollo de éste sistema, es necesaria la cooperación de todo el personal de la organización, desde el nivel gerencial hasta el operativo e involucramiento de todas las áreas.

Según la óptica de su autor, Edward Deming, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante que nos lleve a la mejora continua, donde la perfección nunca se logre, pero siempre este en busca de ella (disponible en www.monografias.com.mx). De esta manera, los pasos que sugiere Deming para lograr el éxito en la búsqueda de la calidad son los siguientes:

1. Crear constancia en el propósito para la mejora de productos y servicios: Aquí sugiere una nueva definición radical en el papel que desempeña una organización, en donde en vez de hacer dinero; realizar planes para ser competitivos y permanecer en el negocio.
2. Adoptar una nueva filosofía: Donde no se permitan los niveles de retrasos, errores, materiales defectuosos y personas no apropiadas en el trabajo. Ya que el cliente no se queja, simplemente cambia de proveedor.
3. Dejar de confiar en la inspección masiva: La calidad no se produce por la inspección sino por el mejoramiento del proceso.
4. Poner fin a la práctica de conceder negocios con base en el precio únicamente: Eliminar proveedores que no califiquen con evidencia estadística de la calidad.
5. Mejorar constantemente y por siempre el sistema de producción y servicios: Es el trabajo que la administración debe hacer continuamente (diseño, proveedores de material, mantenimiento, mejora de equipos, supervisión, etc).
6. Instituir la capacitación: Con frecuencia los trabajadores han aprendido sus labores de otro trabajador que nunca fue entrenado apropiadamente. Se ven obligados a seguir instrucciones

imposibles de entender o no pueden desempeñar su trabajo porque nadie les dice como hacerlo.

7. Instituir el liderazgo: El trabajo de un supervisor no es decirle a la gente que hacer o castigarla, sino orientarla. Orientar es ayudarle a la gente a hacer mejor el trabajo y conocer por medio de métodos objetivos quién requiere ayuda individual. Ejercer el liderazgo es tarea de la gerencia.

8. Eliminar el miedo: A fin de que cada quien se exprese sobre lo que esta bien lo que no esta en el trabajo, de manera que cada quien pueda trabajar bien para la organización (auto expresión).

9. Romper las barreras que hay entre las áreas: La gente de todas las áreas debe trabajar como un equipo para pronosticar y entender los problemas de producción.

10. Eliminar los lemas, las exhortaciones y las metas de producción para la fuerza laboral: Estos nunca les sirvieron a nadie para hacer un buen trabajo.

11. Eliminar estándares de trabajo que prescriban solamente cantidad y no calidad: Las cuotas solamente toman en cuenta los números y no la calidad o los métodos. Por lo general, constituyen una garantía de ineficiencia y de altos costos.

12. Remover las barreras que impiden el orgullo por un trabajo bien hecho: La gente esta ansiosa por hacer un buen trabajo, y se siente angustiada cuando no puede hacerlo.

13. Instituir un programa vigoroso de educación y capacitación: Tanto la gerencia como la fuerza laboral tendrán que ser entrenadas en el empleo de los nuevos métodos. Se deben estar adquiriendo continuamente los nuevos conocimientos y las nuevas habilidades que se necesitan para mejorar nuevos materiales y nuevos métodos. La educación y el reentrenamiento son necesarios para la planificación a largo plazo.

14. Tomar medidas para llevar acabo la transformación: Todos los empleados de la compañía, incluyendo los gerentes, deben tener una idea precisa de cómo mejorar continuamente la calidad.

Para concluir; el ciclo Deming define que para lograr una transformación, es vital que todos empiecen a pensar que el trabajo de cada persona involucrada en el proceso debe proporcionarle satisfacción a un cliente.

A partir de la definición de los pasos del ciclo Deming se definirá porque es importante medir la calidad de los servicios que proporciona actualmente la organización IISI.

1.3 La importancia de medir la calidad del servicio

Si bien es cierto que una cultura de la calidad no puede asegurar el éxito de la organización, también es cierto que a través de su medición en los procesos productivos que se estén llevando a cabo en la organización, pueden arrojar resultados claros de las fallas que están afectando directamente su desarrollo y con qué frecuencia se están presentando; una vez detectados estos problemas, se pueden desarrollar propuestas de solución que mejoren continuamente los procesos que existen en la organización. Y de esta manera, conservar a los clientes que actualmente tiene la empresa dándole un plus al servicio.

Para poder entender como se pueden realizar propuestas de mejora que ayuden a disminuir la regularidad con que se presentan los problemas es necesario conocer algunos conceptos como: calidad, variabilidad, proceso, producto y cliente.

De acuerdo con la norma ISO 8402 se define como calidad al "conjunto de características de un elemento (producto o servicio), que le confieren la aptitud de satisfacer las necesidades implícitas y explícitas del cliente".

Por otra parte, Proceso es el conjunto de pasos o acciones que se dan con el fin de que determinados factores interactúen entre sí, para obtener de esta interacción un determinado producto.

El producto es la salida de cualquier proceso. De acuerdo con la definición de Fernández Collado (1991, p.15); el producto es el resultado del ciclo de actividades coordinadas y controladas en la organización que suele reintegrarse al medio ambiente.

El cliente es cualquier persona que recibe el producto o proceso o es afectado por él. Los clientes pueden ser externos o internos. El cliente externo va a ser aquel afectado por el

producto pero que no es miembro de la empresa que lo produce; mientras que el cliente interno es afectado por el producto y del paso anterior del proceso y si es miembro de la empresa que lo produce.

También es importante mencionar que la satisfacción del cliente va a ser el resultado que se obtiene cuando las características del producto responden sus necesidades. Y esto tiene una mayor importancia sobre los ingresos por ventas.

Por último es importante definir la variabilidad; que va a ser la variación de cualquier proceso y que se analiza en función de las causas que la originan. Estas variables pueden ser causas constantes y se distinguen porque deben ser detectadas y eliminadas o controladas; mientras que las causas ocasionales son aquellas que ocurren esporádicamente.

Conforme la calidad del proceso es controlada, se reduce el trabajo defectuoso dando como resultado una reducción en el costo de producción, hay avisos oportunos de la desviación del proceso, se disminuye el número de rechazos. Por lo que al mejorar el proceso (calidad), se reduce la variación. Situándonos en el proceso de la mejora continua.

Los conceptos anteriores están relacionados en cualquier proceso de trabajo por lo que su representación quedaría de la siguiente manera:



Figura 8. Representación del proceso de la calidad en las organizaciones

Mientras se controle la variabilidad en la operación y realización del proceso, se podrá otorgar al cliente un producto que satisfaga sus necesidades y requerimientos, o sea, un producto de calidad.

1.4 Procesos problemáticos en la organización

Retomando la información presentada en los capítulos anteriores, se tiene una idea de cuáles pueden ser los problemas más frecuentes que se están presentando en la organización IISI; se podría decir que uno de ellos es el de la entrega a destiempo de los servicios solicitados por el cliente; por tanto, ésto puede afectar la imagen que los clientes tienen sobre la formalidad de la organización y por otro lado, se presenta el constante estrés al que se enfrentan los miembros de IISI por entregar los proyectos en tiempos pactados, ésto genera lo que se conoce como costo psicológico.

Para poder conocer los principales problemas que afectan la calidad, productividad y por ende, el desarrollo de la consultoría, se planteará un análisis de dichos problemas para detectar sus causas y orígenes. Para ello, es necesario analizar cuál es el proceso ideal y el proceso real con que se desarrollan las operaciones en Grupo IISI y a partir de la comparación de ambos procesos se podrán medir las variantes que afectan su calidad y productividad, de esta manera plantearemos dos diagramas de flujo.

1.5 Aplicación de diagramas de flujo

El Diagrama de Flujo es una representación gráfica que muestra todos los pasos de un proceso. Es una herramienta útil para examinar como se relacionan unos con otros, los pasos del proceso. Al estudiar los diagramas de flujo por lo general se descubren vacíos que son fuentes potenciales de problemas (Martínez 1995, p.10)

Para poder encontrar el origen de los problemas se debe primero indicar los pasos que el mismo proceso debiera seguir si todo trabajara correctamente (flujograma ideal), posteriormente realizar un diagrama de flujo de cómo realmente se está llevando a cabo el proceso y comparar los diagramas para encontrar las diferencias ya que ahí es donde radica el problema. A continuación se mostrará primero el diagrama de flujo del proceso ideal del Área de Diseño y Desarrollo y posteriormente se presentará el flujograma real; para que de ésta forma se puedan detectar las diferencias y poder analizarlos. Aquí también es importante resaltar que en este capítulo sólo se plantearán los dos flujogramas arriba descritos, ya que por no contar con manuales de procedimiento en la organización, no se podría plasmar el flujograma formal (y de ser así, tendría un gran parecido con el diagrama de flujo ideal que se presenta).

El primer flujoograma que se presenta representa la forma de trabajo ideal en IISI:

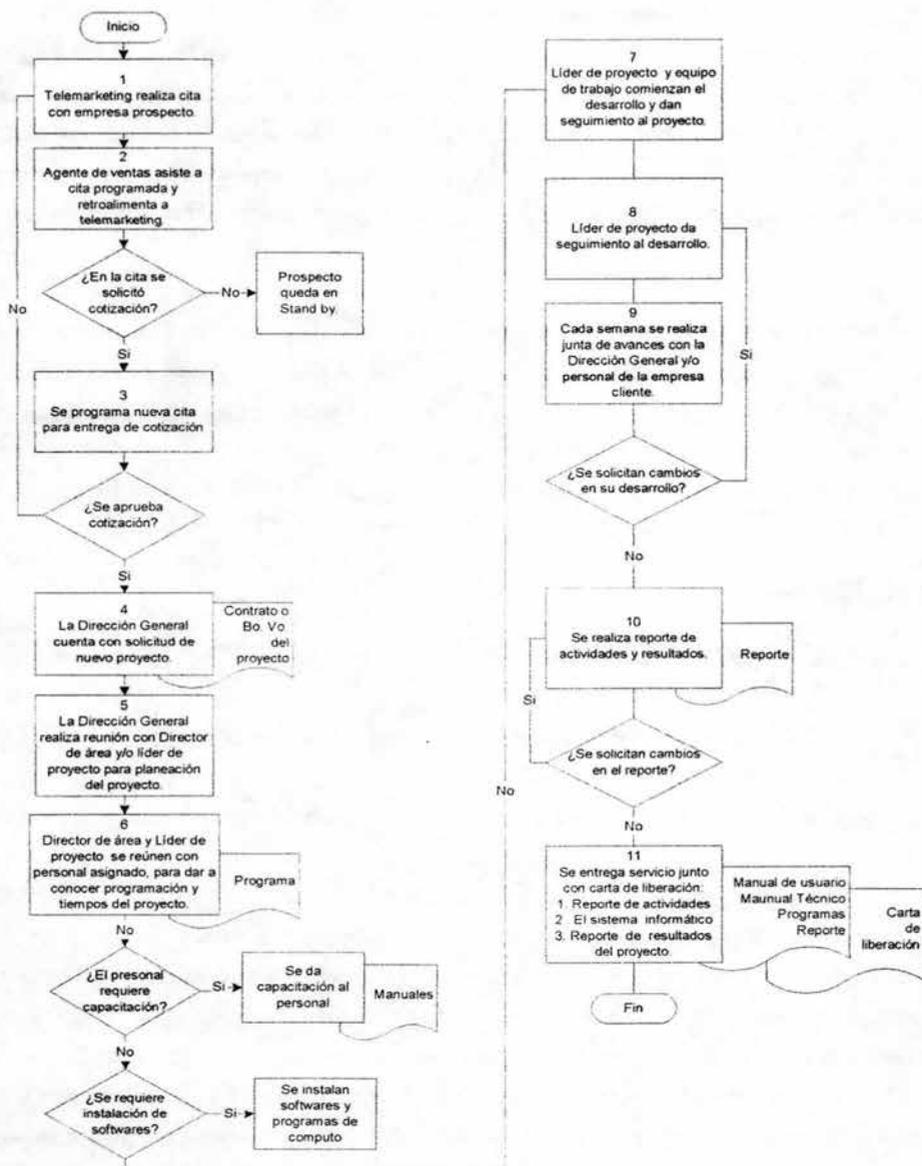


Figura 9. Representación del diagrama de flujo ideal de IISI

DIAGRAMA DE FLUJO REAL DEL ÁREA DE DISEÑO Y DESARROLLO

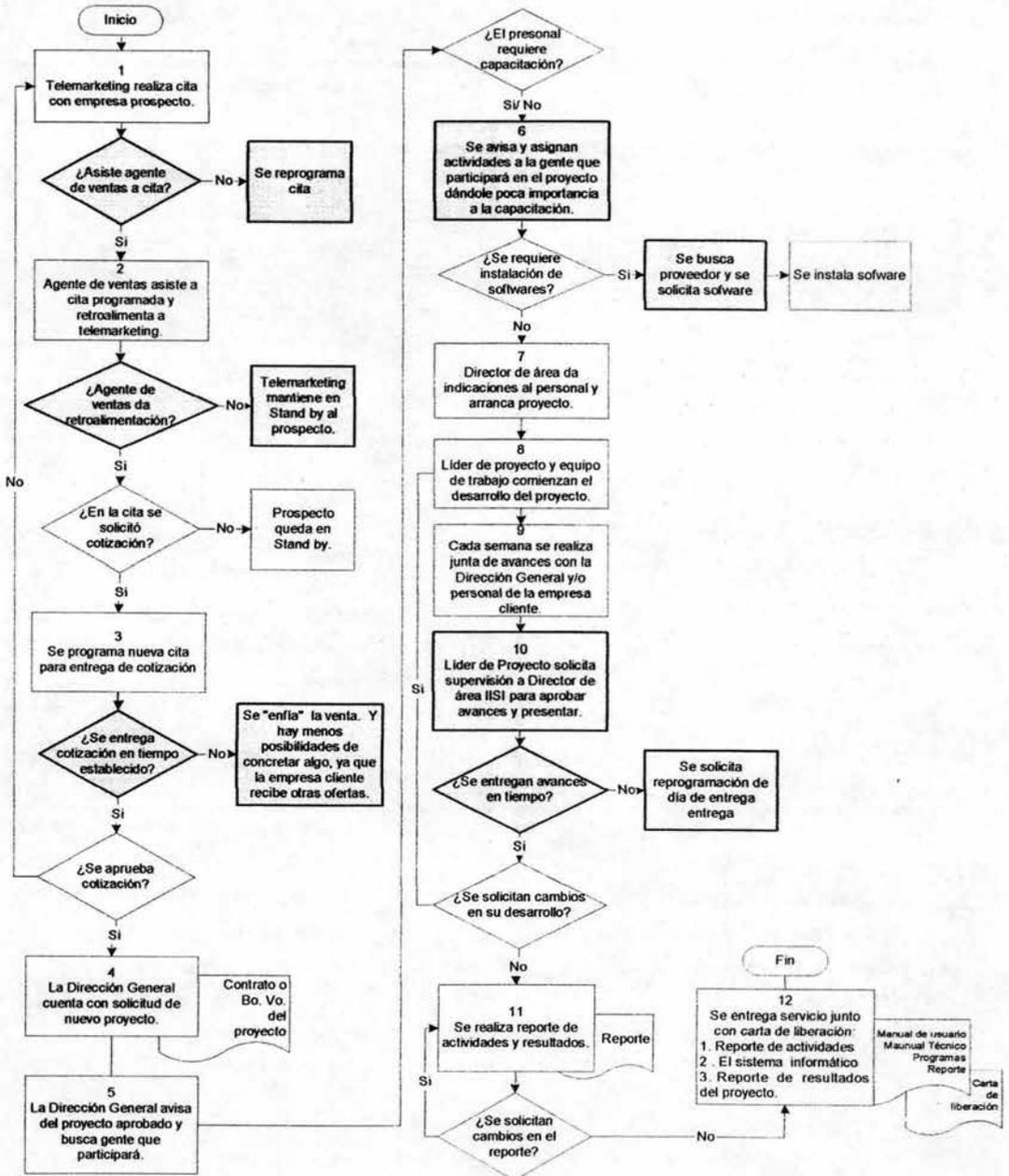


Figura 10. Representación del diagrama de flujo real de IISI

1.5.1 Las diferencias del proceso ideal y el proceso real de trabajo

De esta manera, las diferencias existentes entre los diagramas de flujo ideal y real que se presentan en el área de diseño de la organización IISI se pueden apreciar a continuación:

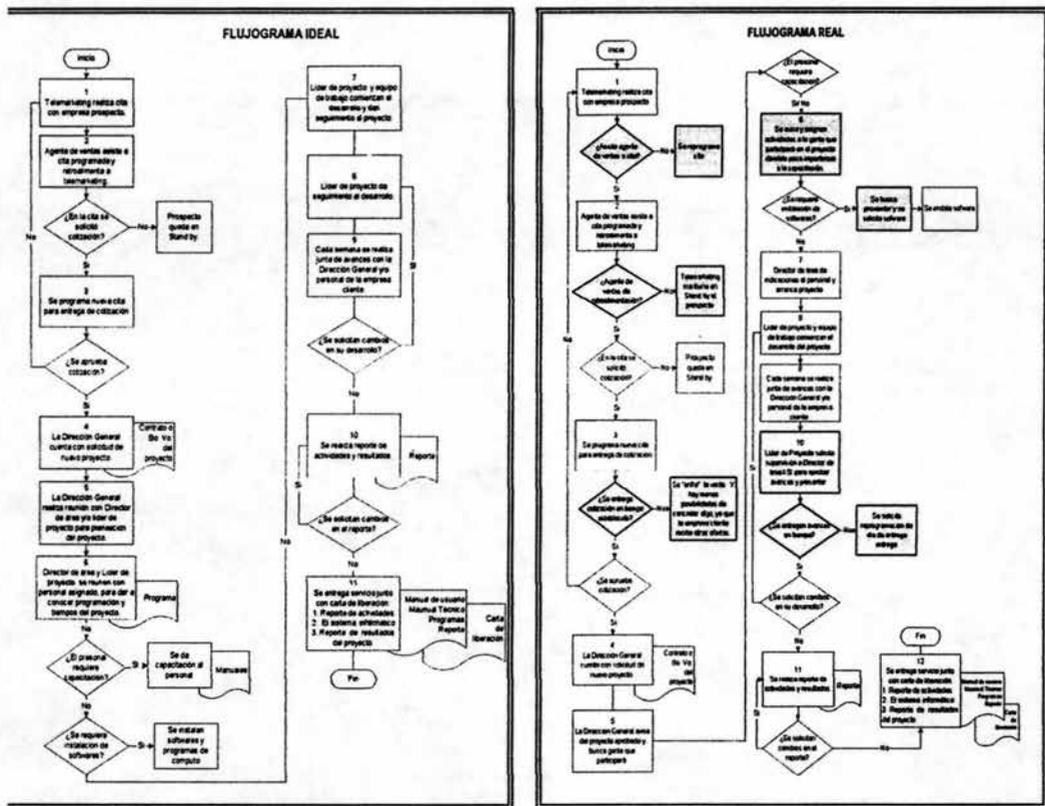


Figura 11. Las diferencias entre el proceso ideal y el proceso real de trabajo

Los pasos del proceso del flujograma real representan las diferencias con respecto al diagrama de flujo ideal. A partir de la diferenciación, se enlistaran y se determinaran cuales son los problemas más relevantes del área de diseño y desarrollo que se analizarán a lo largo del presente capítulo.

1.5.2 Diferencias entre el funcionamiento ideal y real

La primer diferencia que se presentan en el proceso real de trabajo es cuando el agente de ventas no asiste a las citas que le programa telemarketing; por lo que solicita reprogramarla y esto se ha repetido constantemente (en ocasiones se reprograma una misma cita hasta dos o tres veces); esto hace suponer sobre la imagen que puede generarse el prospecto de cliente con respecto a la "formalidad" de la organización en atención y servicio.

Por otra parte, en constantes ocasiones, los agentes de ventas no dan retroalimentación al personal de telemarketing después de la visita establecida; por lo que se pierde el seguimiento y se "enfria" el proceso de venta. Esto se ha visto constantemente cuando un prospecto de cliente solicita una cotización y ésta le llega hasta después de varias semanas y en muchas ocasiones éste ya no está interesado o ha recibido una mejor propuesta.

Otra de las variantes que se presenta en el proceso real de trabajo es la falta de capacitación adecuada al personal que se integra al desarrollo de un nuevo proyecto requerido; la capacitación generalmente no se da por la premura de tiempo de inicio, por lo que el personal va aprendiendo durante el proceso, esto llega a generar incertidumbre en los miembros que participan en el proyecto y puede dificultar la calidad del desarrollo, ya que si no se entienden las instrucciones a realizar y tomando en cuenta que se trabaja con tiempos establecidos, es aquí donde comienzan los problemas de retraso en el trabajo; esto aunado a que en ocasiones se requiere de la instalación de softwares especiales que no son previstos por la empresa IISI, y la situación agrava más el problema en cuestión de tiempos de operación.

Cuando el personal no está debidamente capacitado en el área que le corresponde laborar, muchas de las veces no se siente seguro para tomar las decisiones más adecuadas o convenientes y tiene que solicitar la supervisión del trabajo a su jefe inmediato, pero por las diversas actividades del jefe, retrasa las correcciones y por lo tanto genera estrés en el personal a cargo del proyecto porque el tiempo de entrega se encuentra próximo. Si los avances o proyecto no se desarrollan dentro de tiempos establecidos, se solicita una reprogramación para su entrega o programación, lo que resta fuerza a la calidad del servicio, además de la imagen de la organización hacia el cliente.

En el punto anterior hay que recalcar que no sólo es responsabilidad del Director de Área o del Líder de Proyecto tener a tiempo los avances o los servicios del proyecto; también es

responsabilidad del equipo de trabajo, y es aquí donde se puede apreciar que muchos tiempos improductivos, porque los actores que intervienen en el proceso muchas de las veces invierten tiempos en otras actividades que nada tienen que ver con el factor laboral.

A partir de los problemas detectados durante el proceso, se analizarán:

- 1. La constante reprogramación de citas por parte de los agentes de ventas y por consecuencia el número de cotizaciones que no se entregan a tiempo o que nunca se entregan.*
- 2. Los tiempos improductivos que existen en el área de diseño y desarrollo.*
- 3. La calidad de los servicios que IISI presta a sus clientes.*

Para poder determinar las consecuencias de los problemas detectados, se recabarán datos en un periodo de cuatro semanas y así poder determinar con que frecuencia con que los se están presentando los problemas. De esta forma, se analizarán dos áreas problemáticas. La primera se encuentra en telemarketing y la segunda en el área de diseño y desarrollo; para ello, se tomará a la hoja de inspección como herramienta de medición.

1.6 Técnicas y herramientas estadísticas

Luego de la identificación de las diferencias existentes entre ambos flujogramas, se recurrió al diseño de hojas de inspección, que no es otra cosa que una herramienta estadística para reunir datos basados en la observación, con el propósito de identificar el número de frecuencias con el que se registra un evento y con ello poder prever alguna tendencia. Las Hojas de Inspección ayudan a contestar la pregunta ¿qué tan frecuente ocurren ciertos eventos?, ayuda a convertir el proceso de opiniones en hechos y a evaluar sus costos (Martínez, 1995 p. 10).

La hoja de inspección, permite cuantificar las variaciones de tiempo que se registran en el proceso del área de telemarketing y del área de diseño y desarrollo, de tal forma que se puedan identificar las posibles causas y así realizar propuestas de solución.

Para poder realizar una hoja de inspección se debe decidir el periodo de tiempo durante el cuál serán recolectados los datos (esto puede variar en día, horas, semanas, meses, etcétera). Diseñar una forma que sea clara y fácil de usar además de que la descripción de las columnas sean claras y que haya espacio para registrar los datos. Por último los datos deben obtenerse de una manera consistente y honesta.

Con la primer hoja de inspección se pretende recopilar el porcentaje de citas reprogramadas en comparación con las citas reales que se generan diariamente. La recolección de estos datos, en un inicio puede parecer poco trascendental, pero finalmente se pretende medir la perspectiva que se pudiera tener de IISI; y considerar que es una organización que pretende desarrollarse e incrementar su cartera de clientes y ¿cómo puede llegar a hacerlo si no tiene presencia con las empresas prospectadas?. Por otra parte, es importante preguntar ¿qué opinión se tendrá de una empresa que cancela constantemente su presentación de servicios?

Las siguientes hojas de inspección, recopilan información de un periodo de cuatro semanas aplicadas al área de telemarketing con la finalidad de saber la productividad del departamento y los problemas que se están presentando actualmente:

HOJA DE INSPECCIÓN PARA MEDIR LA PRODUCTIVIDAD DEL DEPARTAMENTO DE TELEMARKETING							
PROBLEMA	PERIODO (SEMANA DEL 03 AL 07 DE MAYO)						
CONSTANTE REPROGRAMACIÓN Y CANCELACIÓN DE CITAS (PARA PROSPECTAR A CLIENTES NUEVOS) SEMANA UNO	LUNES 03/MAYO/2004	MARTES 04/MAYO/2004	MIÉRCOLES 05/MAYO/2004	JUEVES 06/MAYO/2004	VIERNES 07/MAYO/2004	TOTAL	
	No. ideal de Citas:	3	3	3	3	3	15
	Citas Reales:	1	1	1	1	0	4
	# Citas Reprog:	0	0	0	0	0	0
	# Citas Que no asistió:	0	0	0	0	0	0
	TOTAL DE CITAS A LA SEMANA:	4	PORCENTAJE DE CITAS REALES: 26.6 %	PORCENTAJE DE CITAS REPROGRAMADAS: 0 %	PORCENTAJE DE CITAS CANCELADAS: 0 %		

* Está estipulado que mínimo debe haber tres citas programadas por día.

HOJA DE INSPECCIÓN PARA MEDIR LA PRODUCTIVIDAD DEL DEPARTAMENTO DE TELEMARKETING							
PROBLEMA	PERIODO (SEMANA del 10 AL 14 DE MAYO)						
CONSTANTE REPROGRAMACIÓN Y CANCELACIÓN DE CITAS (PARA PROSPECTAR A CLIENTES NUEVOS) SEMANA DOS	LUNES 10/MAYO/2004	MARTES 11/MAYO/2004	MIÉRCOLES 12/MAYO/2004	JUEVES 13/MAYO/2004	VIERNES 14/MAYO/2004	TOTAL	
	No. ideal de Citas:	3	3	3	3	3	15
	Citas Reales:	1	1	0	1	1	4
	# Citas Reprog:	0	0	0	0	0	0
	# Citas Que no asistió:	0	1	0	0	0	1
	TOTAL DE CITAS A LA SEMANA:	4	PORCENTAJE DE CITAS REALES: 26.6 %	PORCENTAJE DE CITAS REPROGRAMADAS: 0 %	PORCENTAJE DE CITAS CANCELADAS: 25 %		

HOJA DE INSPECCIÓN PARA MEDIR LA PRODUCTIVIDAD DEL DEPARTAMENTO DE TELEMARKETING							
PROBLEMA	PERIODO (SEMANA DEL 17 AL 21 DE MAYO)						
CONSTANTE REPROGRAMACIÓN Y CANCELACIÓN DE CITAS (PARA PROSPECTAR A CLIENTES NUEVOS) SEMANA UNO	LUNES 17/MAYO/2004	MARTES 18/MAYO/2004	MIÉRCOLES 19/MAYO/2004	JUEVES 20/MAYO/2004	VIERNES 21/MAYO/2004	TOT	
	No. ideal de Citas:	3	No. ideal de Citas: 3	No. ideal de Citas: 3	No. ideal de Citas: 3	No. ideal de Citas: 3	15
	Citas Reales:	2	Citas Reales: 1	Citas Reales: 2	Citas Reales: 2	Citas Reales: 0	7
	# Citas Reprog:	1	# Citas Reprog: 1	# Citas Reprog: 0	# Citas Reprog: 0	# Citas Reprog: 0	2
	# Citas Que no asistió:	0	# citas Que no asistió: 0	# citas Que no asistió: 1	# citas Que no asistió: 0	# citas Que no asistió: 0	1
	TOTAL DE CITAS A LA SEMANA: 7	PORCENTAJE DE CITAS REALES: 46.6 %		PORCENTAJE DE CITAS REPROGRAMADAS: 28.5%		PORCENTAJE DE CITAS CANCELADAS: 14.2 %	

HOJA DE INSPECCIÓN PARA MEDIR LA PRODUCTIVIDAD DEL DEPARTAMENTO DE TELEMARKETING							
PROBLEMA	PERIODO (SEMANA DEL 24-28 MAYO)						
CONSTANTE REPROGRAMACIÓN Y CANCELACIÓN DE CITAS (PARA PROSPECTAR A CLIENTES NUEVOS) SEMANA UNO	LUNES 24/MAYO/2004	MARTES 26/MAYO/2004	MIÉRCOLES 26/MAYO/2004	JUEVES 27/MAYO/2004	VIERNES 28/MAYO/2004	TOT	
	No. ideal de Citas:	3	No. ideal de Citas: 3	No. ideal de Citas: 3	No. ideal de Citas: 3	No. ideal de Citas: 3	15
	Citas Reales:	2	Citas Reales: 1	Citas Reales: 2	Citas Reales: 1	Citas Reales: 2	8
	# Citas Reprog:	0	# citas Reprog: 0	# citas Reprog: 0	# citas Reprog: 0	# citas Reprog: 0	0
	# Citas Que no asistió:	0	# citas Que no asistió: 0	# citas Que no asistió: 0	# citas Que no asistió: 1	# citas Que no asistió: 2	3
	TOTAL DE CITAS A LA SEMANA: 8	PORCENTAJE DE CITAS REALES: 53 %		PORCENTAJE DE CITAS REPROGRAMADAS: 0%		PORCENTAJE DE CITAS CANCELADAS: 37.5%	

Otro de los problemas a analizar, son los tiempos improductivos del área de Diseño y Desarrollo; por lo que a través de las siguientes hojas de inspección se mediará por un periodo de cuatro semanas, las horas improductivas por cada uno de los actores involucrados en el área de Diseño y Desarrollo y Telemarketing, así como el motivo por el cual se están generando:

HOJA DE INSPECCIÓN																																																																																																
PROBLEMA	HORAS DE TRABAJO PÉRDIDAS EN UNA JORNADA DE OCHO HORAS SEMANA DEL 26 AL 30 DE ABRIL																																																																																															
PERIODO (SEMANA UNO)	CONSULTOR JR. TELEMARKETING ANALISTA PROGR. ANALIS. 1 PROGR. ANALIS. 2																																																																																															
	ACTOR ACTOR ACTOR ACTOR ACTOR																																																																																															
1. CHATEAR 2. FALTA DE ENERGÍA ELECTRICA 3. EQUIPO DE COMPUTO DESCOMP. 4. SALIDA TEMPRANA 5. JUEGOS DE COMPUTADORA 6. HABLAR POR TELÉFONO 7. PLATICAR	<table border="1"> <tr> <td>L</td><td>M</td><td>M</td><td>J</td><td>V</td> <td>L</td><td>M</td><td>M</td><td>J</td><td>V</td> <td>L</td><td>M</td><td>M</td><td>J</td><td>V</td> <td>L</td><td>M</td><td>M</td><td>J</td><td>V</td> <td>L</td><td>M</td><td>M</td><td>J</td><td>V</td> </tr> <tr> <td>2</td><td>2</td><td>0</td><td>1</td><td>3</td> <td>2</td><td>2</td><td>2</td><td>2</td><td>3</td> <td>4</td><td>4</td><td>3</td><td>4</td><td>3</td> <td>1</td><td>1</td><td>2</td><td>2</td><td>3</td> <td>2</td><td>2</td><td>1</td><td>1</td><td>3</td> </tr> <tr> <td colspan="5">MOTIVOS:</td> <td colspan="5">MOTIVOS:</td> <td colspan="5">MOTIVOS:</td> <td colspan="5">MOTIVOS:</td> </tr> <tr> <td>1</td><td>7</td><td>-</td><td>1</td><td>2</td> <td>1</td><td>1</td><td>1</td><td>4</td><td>2</td> <td>1</td><td>7</td><td>1</td><td>1</td><td>2</td> <td>6</td><td>7</td><td>1</td><td>1</td><td>2</td> <td>1</td><td>7</td><td>6</td><td>6</td><td>2</td> </tr> </table>	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	2	2	0	1	3	2	2	2	2	3	4	4	3	4	3	1	1	2	2	3	2	2	1	1	3	MOTIVOS:					1	7	-	1	2	1	1	1	4	2	1	7	1	1	2	6	7	1	1	2	1	7	6	6	2															
L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V																																																																								
2	2	0	1	3	2	2	2	2	3	4	4	3	4	3	1	1	2	2	3	2	2	1	1	3																																																																								
MOTIVOS:					MOTIVOS:					MOTIVOS:					MOTIVOS:																																																																																	
1	7	-	1	2	1	1	1	4	2	1	7	1	1	2	6	7	1	1	2	1	7	6	6	2																																																																								
TOTAL DE HORAS PERDIDAS EN LA SEMANA: 66 HORAS																																																																																																
MOTIVO 1: 46%	MOTIVO 2: 21%	MOTIVO 3: 0%	MOTIVO 4: 4%	MOTIVO 5: 0%	MOTIVO 6: 12%	MOTIVO 7: 17%																																																																																										

HOJA DE INSPECCIÓN																																																																																																
PROBLEMA	HORAS DE TRABAJO PÉRDIDAS EN UNA JORNADA DE OCHO HORAS SEMANA DEL 03 AL 07 DE MAYO																																																																																															
PERIODO (SEMANA UNO)	CONSULTOR JR. TELEMARKETING ANALISTA PROGR. ANALIS. 1 PROGR. ANALIS. 2																																																																																															
	ACTOR ACTOR ACTOR ACTOR ACTOR																																																																																															
1. CHATEAR 2. FALTA DE ENERGÍA ELECTRICA 3. EQUIPO DE COMPUTO DESCOMP. 4. SALIDA TEMPRANA 5. JUEGOS DE COMPUTADORA 6. HABLAR POR TELÉFONO 7. PLATICAR	<table border="1"> <tr> <td>L</td><td>M</td><td>M</td><td>J</td><td>V</td> <td>L</td><td>M</td><td>M</td><td>J</td><td>V</td> <td>L</td><td>M</td><td>M</td><td>J</td><td>V</td> <td>L</td><td>M</td><td>M</td><td>J</td><td>V</td> <td>L</td><td>M</td><td>M</td><td>J</td><td>V</td> </tr> <tr> <td>1</td><td>1</td><td>1</td><td>2</td><td>2</td> <td>2</td><td>1</td><td>3</td><td>3</td><td>2</td> <td>4</td><td>6</td><td>2</td><td>6</td><td>3</td> <td>2</td><td>1</td><td>1</td><td>2</td><td>1</td> <td>2</td><td>2</td><td>2</td><td>2</td><td>1</td> </tr> <tr> <td colspan="5">MOTIVOS:</td> <td colspan="5">MOTIVOS:</td> <td colspan="5">MOTIVOS:</td> <td colspan="5">MOTIVOS:</td> </tr> <tr> <td>1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td><td>7</td> <td>1</td><td>1</td><td>6</td><td>6</td><td>7</td> <td>1</td><td>1</td><td>6</td><td>6</td><td>6</td> <td>1</td><td>1</td><td>1</td><td>7</td><td>1</td> <td>7</td><td>6</td><td>6</td><td>1</td><td>1</td> </tr> </table>	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	1	1	1	2	2	2	1	3	3	2	4	6	2	6	3	2	1	1	2	1	2	2	2	2	1	MOTIVOS:					1	1	1	1	7	1	1	6	6	7	1	1	6	6	6	1	1	1	7	1	7	6	6	1	1															
L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V																																																																								
1	1	1	2	2	2	1	3	3	2	4	6	2	6	3	2	1	1	2	1	2	2	2	2	1																																																																								
MOTIVOS:					MOTIVOS:					MOTIVOS:					MOTIVOS:																																																																																	
1	1	1	1	7	1	1	6	6	7	1	1	6	6	6	1	1	1	7	1	7	6	6	1	1																																																																								
TOTAL DE HORAS PERDIDAS EN LA SEMANA: 63 HORAS																																																																																																
MOTIVO 1: 66%	MOTIVO 2: 0%	MOTIVO 3: 0%	MOTIVO 4: 0%	MOTIVO 5: 20%	MOTIVO 6: 8%	MOTIVO 7: 16%																																																																																										

HOJA DE INSPECCIÓN																																																																																																
PROBLEMA	HORAS DE TRABAJO PÉRDIDAS EN UNA JORNADA DE OCHO HORAS SEMANA DEL 10 AL 14 DE MAYO																																																																																															
PERIODO (SEMANA UNO)	CONSULTOR JR. TELEMARKETING ANALISTA PROGR. ANALIS. 1 PROGR. ANALIS. 2																																																																																															
	ACTOR ACTOR ACTOR ACTOR ACTOR																																																																																															
1. CHATEAR 2. FALTA DE ENERGÍA ELECTRICA 3. EQUIPO DE COMPUTO DESCOMP. 4. SALIO TEMPRANO 5. JUEGOS DE COMPUTADORA 6. HABLAR POR TELÉFONO 7. PLATICAR	<table border="1"> <tr> <td>L</td><td>M</td><td>M</td><td>J</td><td>V</td> <td>L</td><td>M</td><td>M</td><td>J</td><td>V</td> <td>L</td><td>M</td><td>M</td><td>J</td><td>V</td> <td>L</td><td>M</td><td>M</td><td>J</td><td>V</td> <td>L</td><td>M</td><td>M</td><td>J</td><td>V</td> </tr> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>0</td><td>1</td><td>0</td> <td>4</td><td>4</td><td>3</td><td>4</td><td>4</td> <td>4</td><td>4</td><td>6</td><td>6</td><td>7</td> <td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>1</td> <td>1</td><td>2</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td> </tr> <tr> <td colspan="5">MOTIVOS:</td> <td colspan="5">MOTIVOS:</td> <td colspan="5">MOTIVOS:</td> <td colspan="5">MOTIVOS:</td> </tr> <tr> <td>1</td><td>1</td><td>-</td><td>7</td><td>-</td> <td>6</td><td>6</td><td>6</td><td>6</td><td>6</td> <td>6</td><td>6</td><td>6</td><td>6</td><td>6</td> <td>-</td><td>-</td><td>-</td><td>-</td><td>7</td> <td>1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td> </tr> </table>	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	1	2	0	1	0	4	4	3	4	4	4	4	6	6	7	0	0	0	0	1	1	2	1	1	1	MOTIVOS:					1	1	-	7	-	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	-	-	-	-	7	1	1	1	1	1															
L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V																																																																								
1	2	0	1	0	4	4	3	4	4	4	4	6	6	7	0	0	0	0	1	1	2	1	1	1																																																																								
MOTIVOS:					MOTIVOS:					MOTIVOS:					MOTIVOS:																																																																																	
1	1	-	7	-	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	-	-	-	-	7	1	1	1	1	1																																																																								
TOTAL DE HORAS PERDIDAS EN LA SEMANA: 67 HORAS																																																																																																
MOTIVO 1: 37%	MOTIVO 2: 0%	MOTIVO 3: 0%	MOTIVO 4: 0%	MOTIVO 5: 62%	MOTIVO 6: 0%	MOTIVO 7: 11%																																																																																										

HOJA DE INSPECCIÓN																										
PROBLEMA		HORAS DE TRABAJO PÉRDIDAS EN UNA JORNADA DE OCHO HORAS SEMANA DEL 17 AL 21 DE MAYO																								
PERIODO (SEMANA UNO)		CONSULTOR JR.				TELEMARKETING				ANALISTA				PROGR. ANALIS. 1				PROGR. ANALIS. 2								
		ACTOR				ACTOR				ACTOR				ACTOR				ACTOR								
1. CHATEAR 2. FALTA DE ENERGÍA ELÉCTRICA 3. EQUIPO DE COMPUTO DESCOMP. 4. SALIDA TEMPRANA 5. JUEGOS DE COMPUTADORA 6. HABLAR POR TELÉFONO 7. PLATICAR		L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V
		1	0	0	1	0	3	3	4	4	6	6	6	6	8	8	1	0	0	0	0	1	1	1	2	1
		MOTIVOS:				MOTIVOS:				MOTIVOS:				MOTIVOS:				MOTIVOS:								
		7	-	-	7	-	1	6	6	6	6	1	1	5	5	5	7	-	-	-	-	7	1	1	1	1
TOTAL DE HORAS PERDIDAS EN LA SEMANA:		69 HORAS																								
MOTIVO 1: 39%		MOTIVO 2: 0%				MOTIVO 3: 0%				MOTIVO 4: 0%				MOTIVO 5: 39%				MOTIVO 6: 0%			MOTIVO 7: 22%					

Por último, hay que medir la calidad del servicio que proporciona IISI a sus diversos clientes. Para esto, se registrarán datos relevantes de dos procesos de servicios diferentes que se desarrollan en el área, con la finalidad de tener un panorama general del grado de la calidad de los servicios que proporciona la organización. Para este análisis se analizará un proyecto de ISO 9000 y un proyecto del área de Tecnologías de Información, a través de la siguiente hoja de inspección:

HOJA DE INSPECCIÓN PARA MEDIR LA CALIDAD DEL SERVICIO																
PROBLEMA	3= TODA LA SEMANA 2= CASI TODA LA SEMANA 1= POCAS VECES EN LA SEMANA 0= NO PASO EN LA SEMANA															
	ENTREGA INCOMPLETA DEL AVANCE O SERVICIO				DEVOLUCIÓN DEL SERVICIO PARA MODIFICACIONES				RECLAMO U OBSERVACIONES SOBRE EL SERVICIO				CANCELACIÓN DEL SERVICIO			
FORMA DE ENTREGA DEL SERVICIO AL CLIENTE	28-30 ABR	03-07 MAYO	10-14 MAYO	17-21	28-30 ABR	03-07 MAYO	10-14 MAYO	17-21	28-30 ABR	03-07 MAYO	10-14 MAYO	17-21	28-30 ABR	03-07 MAYO	10-14 MAYO	17-21
CASO UNO: PROYECTO T.I.	1	2	2	1	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0
CASO DOS: PROYECTO ISO	3	3	3	2	0	2	0	2	2	1	0	0	0	0	0	0
PROMEDIO	2	2.5	2.5	1.5	0	1.5	0.5	1.5	1	0.5	0.5	0	0%	0%	0%	0%
PROMEDIO GENERAL POR SEMANA:	2.12 %				0.87 %				0.5 %				0 %			

La información recabada y registrada en las hojas de inspección del área de Telemarketing, fue proporcionada por el encargado del área. Esta información es confiable ya que esta registrada en la agenda de trabajo del departamento.

Los datos que se registran en las siguientes hojas de inspección para medir las horas improductivas y la calidad del servicio, fueron recolectados a partir de la observación del investigador.

A partir de la información obtenida en las hojas de inspección, se graficarán los resultados para su análisis. Para ello, se utilizará como herramienta estadística el histograma. El histograma es un gráfico o diagrama que muestra el número de veces que se repiten cada uno de los resultados cuando se realizan mediciones sucesivas. Esto permite ver alrededor de que valor se agrupan las mediciones (Tendencia central) y cual es la dispersión alrededor de ese valor central. Una de las ventajas de la utilización del histograma es que permite visualizar rápidamente información que se pierde fácilmente en las hojas de inspección.

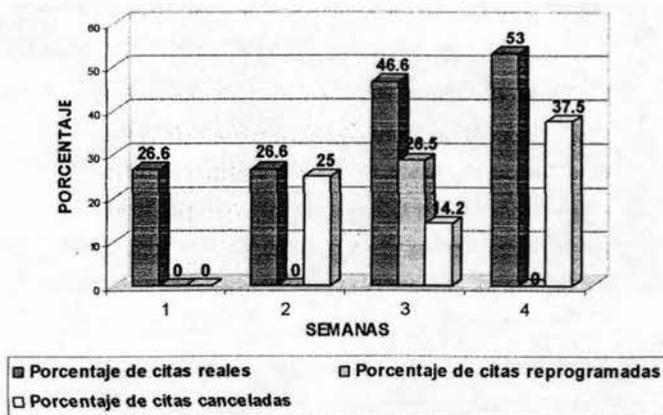
De esta forma, a continuación se analizarán e interpretaran los resultados de las hojas de inspección con el apoyo visual de los histogramas.

1.7 Presentación y análisis de resultados

El primer análisis de resultados representa el porcentaje de programaciones en el área de telemarketing. A lo largo de cuatro semanas, se pudo observar que a parte de que no se cumple con el número de citas establecidas por día (tres y equivaldrían al 100%), el porcentaje de citas varía entre un 26% mínimo y lo máximo que se ha llegado a cubrir es hasta un 50%.

El área de telemarketing se ve afectada en gran medida por la reprogramación y cancelación de citas para prospectar a nuevos clientes y ampliar la cartera.

VARIACIONES QUE SE PRESENTAN EN EL ÁREA DE TELEMARKETING



La variación más fuerte en cuanto a reprogramación de citas se refiere, se puede apreciar que se presentó en la semana tres, obteniendo un porcentaje del **28.5%**.

Si se evalúa la gráfica, a primera vista se puede apreciar que sólo en esa semana se presentó dicha variación por lo que se podría suponer que el problema no puede ser muy grave; pero, si se observa la medición correspondiente a la cancelación de citas, el panorama se amplía y se detecta que en tres de las cuatro semanas medidas hubo cancelaciones. En la primer semana se detecta que no hay contrariedades, las citas programadas fueron cubiertas en su totalidad, pero lo que se refiere a las tres siguientes, existe un porcentaje muy elevado de cancelaciones. Estas van desde **14.2%** al **37.5%**.

Aparentemente se podría decir que las funciones que se llevan a cabo en el área de telemarketing no son trascendentales para la empresa, si lo vemos desde el punto de vista de la reprogramación y cancelación de citas; ya que si se visualiza fríamente, en el país existen demasiadas empresas a las que se les pueden ofrecer los servicios de la consultoría. Pero no se puede afirmar que con esto se termina el problema.

En primer lugar, el que una empresa en vías de desarrollo como es el caso de IISI, que tiene planes de expandir sus servicios y ampliar su cartera de clientes para volverla solvente económica y profesionalmente (esto de acuerdo con lo que se vio en el capítulo anterior y con los objetivos que establecen sus líderes para la organización), y que apenas se está dando a conocer, puede afectar muy seriamente su imagen; ya que algunos de los comentarios que se han escuchado de clientes prospectados al momento en que se le vuelve a llamar para reprogramar la cita o pedir disculpas porque no se asistió es que "si así son de informales para las citas, como serán los servicios que están ofreciendo".

Pero estas repercusiones no sólo son en cuanto a imagen, sino también tiene un costo económico. En la semana dos, donde se canceló una cita con la empresa Alpura, S.A. de C.V., el Gerente de Recursos Humanos, estaba interesado en que IISI le presentará un presupuesto para el diseño de un CD Interactivo de capacitación a nivel nacional; éste proyecto tendría un valor aproximado de \$ **80,000.00**, una oportunidad de obtener un nuevo proyecto, que simplemente se desechó por que el agente de ventas no asistió.

Otro de los casos se presentó en la semana cuatro, cuando el porcentaje de cancelaciones fue del **37.5%**. En esta ocasión, se programó una cita con personal de la empresa Colchas Confort de México, S.A. de C.V. anticipando que en su visita se presentará un proyecto de Desarrollo

Organizacional con un tiempo de duración de seis meses. Para esta cita, el agente de ventas llamo a telemarketing para cancelar la cita cuando ya habían pasado treinta minutos de la programación. La cotización para esta cita tendría un valor de \$ 120,000.00.

Esto lleva a suponer que en un mes, la empresa perdió la oportunidad de participar en dos proyectos con ingreso a la organización por un valor total de \$ 200,000.00, lo que lleva a suponer de igual manera todas las oportunidades de crecimiento y desarrollo para la organización y sus actores.

Por otra parte, se podría suponer que la constante cancelación de citas se debe a que los agentes de ventas no sólo cumplen con una función; por ejemplo, dos de ellos la responsabilidad de ser líderes de proyecto y el otro de ser Director de Área. Pero muchas de las veces no son por otras funciones que realizan, sino por cuestiones personales. Esta situación como muchas otras que se están dando actualmente en la organización donde los actores tienen mucho que ver con el rumbo de la organización, serán planteadas en el siguiente apartado.

Si es cierto que el área de telemarketing es un área de prospectación, en donde no todas las citas que se llevan a cabo concluyen en proyectos para la empresa, a partir de la medición de las variantes que existen en el proceso, se puede observar que las posibilidades de desarrollo en la organización IISI se encuentran muy limitadas en este momento, tomando en cuenta el criterio, la seriedad y la importancia que la gente de la organización y en especial el área de telemarketing, le da a su trabajo.

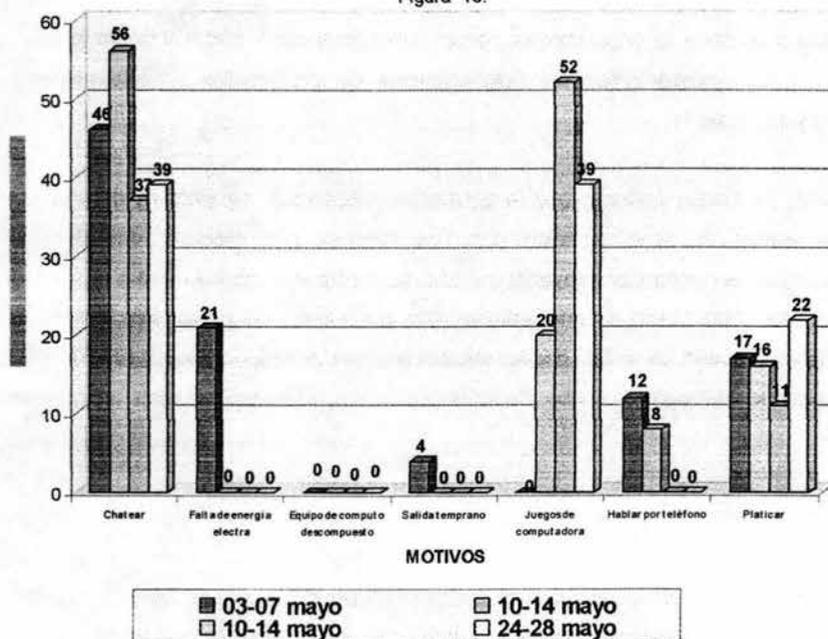
Por otra parte, otro de los problemas analizados en la organización IISI fue la improductividad de los actores que participan directamente en el área de diseño y desarrollo. Para poder realizar el análisis, se recolectaron datos numéricos de las horas que cada uno de los actores que participan en el departamento ocupa para otras cuestiones personales y de entretenimiento que nada tiene que ver con la materia laboral; tomando en cuenta la jornada laboral de ocho horas sin incluir la hora de comida.

Los motivos en los que se emplean estas horas de improductividad van desde el "chateo", sin importar que se encuentren en un mismo espacio, hablar por teléfono, platicar, jugar en la computadora, salir temprano (por que los jefes no se dan cuenta), fallas eléctricas o fallas con el equipo de trabajo.

Para tener una idea de cual es el motivo principal en el cual la gente invierte el tiempo en vez de trabajar, se puede apreciar en la siguiente gráfica:

TIEMPOS IMPRODUCTIVOS EN EL ÁREA DE DISEÑO Y DESARROLLO Y TELEMARKETING

Figura 13.



En la gráfica, se puede apreciar que el motivo principal por el cuál la gente se vuelve improductiva o poco productiva es por el tiempo que invierten en el "chat", durante las cuatro semanas (del 26 de abril al 21 de mayo) que se observó a los actores, se detectó que éste es el motivo principal, teniendo como un mínimo un porcentaje del 37% y un máximo del 56% lo que quiere decir que en promedio entre tres y cinco horas son invertidas aquí. Le sigue en segundo lugar la distracción por los juegos que ellos mismos instalan en la computadora. También se encuentra con un promedio elevado platicar y posteriormente hablar por teléfono. En la gráfica, se aprecia de igual forma que en la primer semana de medición hubo un problema por falta de energía eléctrica, que representó un porcentaje del 21%, pero que durante las tres semanas siguientes no se volvió a presentar este problema al igual que no hay porcentaje de improductividad por fallas en el equipo de trabajo, refiriéndonos principalmente al equipo de cómputo.

La gráfica indica que el problema principal no son las condiciones materiales con que se trabaja, más bien es un problema de actitud y falta de responsabilidad y compromiso por parte de los miembros involucrados en el proceso. Esto, añadiendo que en la mayor parte en que estuvieron recabando los datos, no hubo personal que estuviera al frente de la operación; es decir, no había supervisión, lo que hace suponer que los actores del área podían actuar como mejor creyeran conveniente.

Pero, ¿qué representa para Grupo IISI que a la semana haya hasta un 56% de improductividad? En primer lugar, pérdidas económicas, si se toma en cuenta que cada uno de los personajes involucrados en el proceso percibe un sueldo quincenal, aunque ellos cumplan o no con las actividades que le corresponden.

De esta manera, hay que conocer primeramente cual es el sueldo de cada uno de los actores que participan en el proceso para poder determinar las pérdidas monetarias:

ACTOR	SUELDO MENSUAL
CONSULTOR JR.	\$ 4,500.00
TELEMARKETING	\$ 3,000.00
ANALISTA	\$ 3,000.00
PROGR. ANALIST. 1	\$ 8,000.00
PROGR. ANALIST. 2	\$ 8,000.00
TOTAL	\$ 26,500.00

Tomando en cuenta, la suma de las horas improductivas que se dan en una semana dan un total de 234 de un total de 800 horas, lo que implica que al mes hay una fuga del 29.25%. La siguiente gráfica demuestra el total de horas perdidas en las cuatro semanas de medición:

Ahora bien, si dividimos la suma total que corresponde a los sueldos de los actores de un mes entre 800 que se supone que son las horas laborales totales nos daría un promedio aproximado de a cuanto equivale cada hora (esto, sin contar que cada actor percibe un sueldo diferente) y al multiplicarlo por el número de horas perdidas, tendremos el costo económico de la organización a partir de la improductividad de cinco personas, es decir:

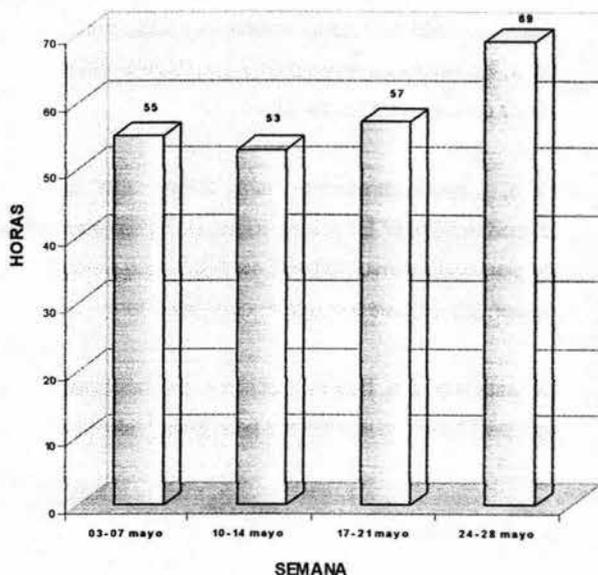
$$\begin{aligned} \$ 26,500.00 / 800 &= \$ 33.12, \\ (\$33.12) (234) &= \$ 7,750.08 \end{aligned}$$

La organización esta teniendo una pérdida de **\$ 7,750.00** que equivaldría

casi al sueldo mensual de un programador analista o dos empleados de telemarketing. Ahora bien, si no se considera darle solución a este problema, en un periodo de un año, las pérdidas de la organización por esta situación llegarían a ser de **\$ 93,000.96** anuales (esto sin considerar aumentos de sueldo). Y si tomamos en cuenta las pérdidas por los proyectos de telemarketing que no se concluyeron y las pérdidas por improductividad, se tendría que en un mes, la pérdida probable fue de **\$ 207,750.00**.

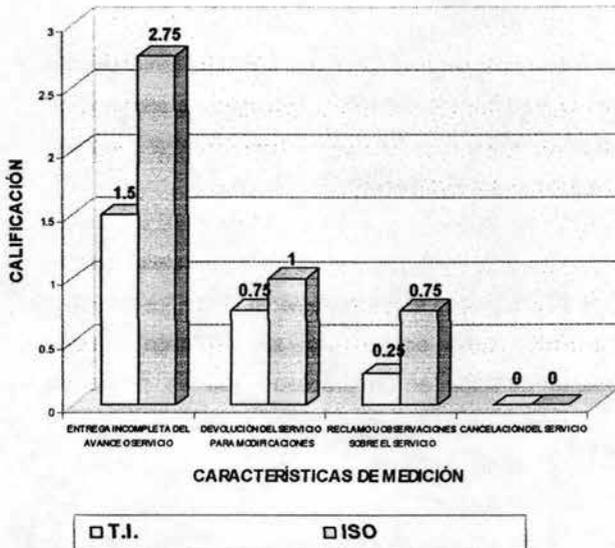
En última instancia, pero no menos importante, a través de las hojas de inspección se recogieron datos que permiten cuestionar la calidad de los servicios que ofrece actualmente la organización IISI. De tal modo que de una escala del 0 al 3, en donde "0" nos indica que hasta el momento no ha habido consecuencias con cliente y "3" es el número que se tendría que considerar como alerta máxima. Los resultados de la evaluación de dos proyectos de la organización fueron los siguientes:

Figura 14.
HORAS IMPRODUCTIVAS POR SEMANA



La gráfica indica que el principal problema que se detecta en cuanto a la calidad del servicio, es la entrega incompleta de avances que se tienen que entregar al cliente y que hasta el momento todavía no tiene consecuencias de cancelación.

CALIDAD DEL SERVICIO IISI



También se puede apreciar que el proyecto que requiere una atención urgente en cuanto a procurar la calidad del servicio que se ofrece es el de ISO, ya que la gráfica presenta una puntuación de 2.75; considerando que la puntuación más grave que se asignó para la calificación de la calidad de los servicios fue de 3.

El panorama general con respecto a la calidad de los

servicios que ofrece IISI, se observa que si existen variantes que deben ser atendidas, controladas y erradicadas urgentemente para no traer consecuencias y evitar la cancelación del servicio por no cubrir las necesidades que el cliente requería.

1.8 Análisis del Funcionamiento

De acuerdo con Emilio Martínez, (1995, p. 9), las técnicas y herramientas estadísticas ayudan a reflejar en números y de manera gráfica los problemas a solucionar, pero sobretodo, pone de manifiesto los costos económicos que tienen las organizaciones.

A partir de la utilización de las hojas de inspección, apoyadas por los histogramas, se han podido plasmar de una forma más tangible, los problemas que en este momento se están presentando en la organización IISI y que deben ser erradicados prontamente.

Las herramientas estadísticas pueden ayudar a diagnosticar el funcionamiento real de la consultoría con relación a costos, beneficios, identificar las variantes del proceso y sobre todo la calidad que en este momento se esta proporcionando en el servicio.

1.8.1 Costo- Beneficio para la organización IISI

Actualmente el proceso de producción y la calidad del servicio que Grupo IISI están teniendo un alto costo por la variabilidad en el proceso que se está presentando y que si no es atendido a tiempo puede llegar a tener consecuencias muy graves e inclusive irreversibles que afecten directamente al desarrollo, incluso la sobrevivencia de la organización.

La falta de supervisión constante en los procesos de trabajo, es una de las principales causas que esta originando este problema, aunado a la actitud que en este momento tienen los actores involucrados; lo que ha tenido no sólo altos costos económicos, sino también costos psicológicos para la gente que actualmente participa en el proceso y se ve reflejado internamente en el ambiente laboral y externamente a partir de que los clientes toman la decisión de que otra consultoría cubra los servicios que requiere.

Si se toman en cuenta los antecedentes del desempeño laboral de la organización y de la imagen externa con el cliente, actualmente IISI debe tener minucioso cuidado en el desarrollo de sus proyectos y servicios. Tan sólo en los últimos años, clientes que se consideraban fieles a la organización, ahora ya no están en IISI; entre estos clientes destacan Hoteles Calinda, Televisa, Corporativo Interfil, Kenworth Metropolitanos, entre otros.

Las variantes del proceso analizadas no son nuevas, han estado en la organización por años, y en la medida que la organización va creciendo, con ella también los problemas, por lo que si no son tomados con seriedad y si se siguen tratando como hasta ahora, las consecuencias pueden desestabilizar e incluso dar muerte a la organización.

1.8.2 La variabilidad y la calidad en IISI

A partir de la comparación del flujograma ideal y el flujograma real, se lograron identificar las variantes que existen en el proceso del área de diseño y desarrollo y telemarketing de IISI. Variantes que más que ver con el aspecto material de la organización, tiene que ver con la conducta de cada uno de los actores que participan en dicho proceso.

Hay que tener en cuenta que la calidad de un servicio no sólo se refiere a una buena presentación, implica una serie de características que en todo momento debe satisfacer las necesidades del cliente y de acuerdo con el planteamiento del Círculo Deming, toda persona involucrada en el proceso debe proporcionarle satisfacción al cliente.

La calidad no es asunto de unos cuantos, la calidad está vinculada con el compromiso de cada uno de los integrantes de la organización y si bien como se dijo al inicio del capítulo, la gestión de la calidad no puede asegurar el éxito de una organización, si puede disminuir y en gran medida las variantes que se presentan en el proceso en la medida que estas son controladas y así llegar a la mejora continua.

IISI en este momento se está enfrentando a diversas variables que están afectando directamente la calidad del servicio y la productividad de la organización. Entre las que destacan la falta supervisión efectiva, el nulo monitoreo de actividades y la excesiva confianza de los líderes de la organización.

Considerando y de acuerdo con las gráficas anteriores, IISI no ha tenido problemas de calidad que tengan como consecuencia la cancelación del servicio por parte del cliente (o no por lo menos en el objeto de estudio), pero no hay que perder de vista las alertas amarillas que cada vez se están acercando más al punto rojo de emergencia. Por lo que en este momento IISI no puede considerar y confiarse en que es un buen proveedor, ya que en cualquier momento, una competencia con más conciencia de responsabilidad puede robarle las oportunidades de mercado.

2. LOS ACTORES

Tomando en cuenta como se ha mencionado a lo largo del trabajo, las organizaciones suelen ser tan complejas como complejas son las personas que en ellas participan; entenderemos que muchos de los problemas que se originan en la organización se inician en el papel que desempeña cada uno de los actores que participa en la empresa IISI y también tiene que ver muchas de las veces porque los intereses que persiguen los miembros no son los mismos que persigue la organización (cómo se planteó en el capítulo anterior).

Es por ello, que es indispensable considerar al individuo como pieza clave en los procesos productivos. De esta manera, se empezarán a analizar las características de personalidad de los miembros que actualmente intervienen en el proceso medido.

2.1 Puestos y posiciones de los actores en IISI

IISI como consultoría que proporciona servicios de informática, desarrollo organizacional, calidad total y apoyo a recursos humanos, cuenta con una gran variedad de servicios; y aunque algunas veces hay características similares entre ellos, sería imposible unificarlos, de tal modo que los miembros que ingresan a la organización se van adaptando a los diferentes roles que la misma organización les va asignando.

Para poder entender porque actualmente se está generando variabilidad en la consultoría, hay que conocer cuál es el papel que necesitan asumir los actores para que la organización disminuya dichas variables y sean controladas; para ello es necesario saber cómo se manejan los actores en la organización, cuál es el papel que asumen en la misma, cuáles son sus características de personalidad y así tratar de determinarla.

Para Parsons, el papel es la personalidad del que actúa con el sistema social, siempre que sus motivos se adapten a los patrones normativos. (Parsons en Mayntz 1997, p.55). Es decir, un actor que interactúa dentro de la organización IISI, puede y va a adoptar ciertas formas de comportamiento de acuerdo a los intereses que éste persiga, pueden ser por aceptación, reconocimiento, prestigio, experiencia, etcétera. Todo individuo es diferente a otro individuo, pero puede llegar a adaptarse y comportarse muy similar con tal de conseguir lo que desea. De esta manera, se puede concluir en que los seres humanos siempre se mueven bajo intereses personales.

Uno de los primeros puntos de apoyo para poder entender como se manejan los individuos dentro de la organización, parte de conocer en primer lugar cuales son los puestos y posiciones que asumen los actores en el proceso medido. Para ello, es importante determinar en primer lugar cuales son las características del puesto que actualmente están asumiendo.

La descripción de un puesto se refiere a características relacionadas con: qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace y por qué lo hace; también va a establecer los requisitos del

candidato, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada.

Para esto, se describirá el puesto que de cada uno de los actores involucrados en el proceso medido debería desempeñar:

Título del puesto:	Director General
Departamento:	Dirección General
Jerarquía y contactos: Ascendente: Consejo Administrativo Descendente: Directores Asociados, Directores de Área, Líderes de Proyecto, Miembros de la organización	
No. de personas que desempeñan el puesto:	Una
Habilidades:	Objetivo, visionario, don de mando y liderazgo, delegar responsabilidades, capacidad de razonamiento rápido, toma de decisiones.
Conocimientos:	Alta dirección, trabajo en equipo, liderazgo.
Experiencia:	Mínima tres años
Escolaridad:	Licenciatura en Administración de Empresas o carrera afín.
Funciones a desarrollar:	Conocer y atender los problemas que se generan en la organización. Visualizar posibles negocios y concretarlos, establecer relaciones públicas.
Título del puesto:	Director Asociado
Departamento:	Consejo Administrativo
Jerarquía y contactos: Ascendente: No Descendente: Director General, Directores de Área, Líderes de Proyecto, Miembros de la organización	
No. de personas que desempeñan el puesto:	Tres
Habilidades:	Objetivo, visionario, don de mando y liderazgo, delegar responsabilidades, capacidad de razonamiento rápido, toma de decisiones.
Conocimientos:	Alta dirección, trabajo en equipo, liderazgo.
Experiencia:	Mínima tres años
Escolaridad:	Licenciatura en Administración de Empresas o carrera afín.
Funciones a desarrollar:	Conocer y atender los problemas que se generan en la organización. Visualizar posibles negocios y concretarlos, establecer relaciones públicas con Directores de otras empresas que fortalezcan el crecimiento de la empresa. Apoyarse con la D.G. y D.A. para al toma de decisiones

Título del puesto:	Director de Área
Departamento:	Desarrollo Organizacional
Jerarquía y contactos: Ascendente: Dirección General Descendente: Líderes de Proyecto, Miembros de la organización, Telemarketing	
No. de personas que desempeñan el puesto:	Uno
Habilidades:	Objetivo, visionario, don de mando y liderazgo, delegar responsabilidades, capacidad de razonamiento rápido, toma de decisiones, trabajo bajo presión.

Conocimientos:	Trabajo en equipo, liderazgo, capacitación a personal, Desarrollo de proyectos, Sistema de Calidad, ISO 9001, Programas de Productividad.
Experiencia:	Mínima un año
Escolaridad:	Licenciatura en Administración de Empresas, Psicología Industrial, Administración Industrial, o carrera afín.
Funciones a desarrollar:	Conocer y atender los problemas que se generan en el área de desarrollo organizacional. Visualizar posibles negocios y concretarlos, establecer relaciones públicas con Directores de otras empresas que fortalezcan el crecimiento de la empresa, apoyar la formación de su equipo de trabajo.

Título del puesto:	Líder de Proyecto
Departamento:	Tecnologías de Información, Desarrollo Organizacional
Jerarquía y contactos:	Ascendente: Dirección General, Director de Área Descendente: Miembros de la organización
No. de personas que desempeñan el puesto:	Dos
Habilidades:	Objetivo, visionario, don de mando y liderazgo, delegar responsabilidades, capacidad de razonamiento rápido, toma de decisiones, facilidad de palabra, extrovertido, relaciones públicas, trabajo bajo presión.
Conocimientos:	Trabajo en equipo, liderazgo, capacitación a personal, desarrollo de proyectos, Sistema de Calidad, ISO 9001, Programas de Productividad, Desarrollo de sistemas, softwares.
Experiencia:	Mínima un año
Escolaridad:	Licenciatura en Informática, Administración de Empresas, Psicología Industrial, Administración Industrial, Ingeniería en Computación o carrera afín.
Funciones a desarrollar:	Liderear proyecto a cargo para llevarlo al buen término, atender los problemas que se presenten y apoyar al equipo para su desarrollo.

Título del puesto:	Operador de Telemarketing
Departamento:	Telemarketing
Jerarquía y contactos:	Ascendente: Dirección General, Director de Área Descendente: No
No. de personas que desempeñan el puesto:	Una
Habilidades:	Capacidad de razonamiento rápido, iniciativa para la toma de decisiones, facilidad de palabra, extrovertido, persuasivo, poder de convencimiento, buena memoria.
Conocimientos:	Ventas por teléfono, captación de clientes.
Experiencia:	Mínima seis meses
Escolaridad:	Licenciatura o pasante en Mercadotecnia, Comunicación, Relaciones Públicas o carrera afín.
Funciones a desarrollar:	Visualizar posibles negocios y prospectar e incrementar la cartera de clientes de la organización, dar seguimiento a cotizaciones y presupuestos.

Departamento:	Comercialización
Jerarquía y contactos:	
Ascendente:	Dirección General, Director de Área
Descendente:	No
No. de personas que desempeñan el puesto:	Tres
Habilidades:	Objetivo, visionario, capacidad de razonamiento rápido, toma de decisiones, facilidad de palabra, extrovertido, relaciones públicas. Poder de convencimiento, labor de venta y seguimiento, trabajo bajo presión.
Conocimientos:	Mínimos en sistemas de Calidad, Desarrollo de Sistemas Informáticos, Recursos Humanos, capacitación.
Experiencia:	Mínima seis meses
Escolaridad:	Pasante de cualquier Licenciatura o Ingeniería.
Funciones a desarrollar:	Visualizar posibles negocios y prospectar e incrementar la cartera de clientes de la organización, dar seguimiento a cotizaciones y presupuestos. cerrar negocio

Título del puesto:	Consultor Junior
Departamento:	Desarrollo Organizacional.
Jerarquía y contactos:	
Ascendente:	Dirección General, Director de Área
Descendente:	Miembros de la organización
No. de personas que desempeñan el puesto:	Una
Habilidades:	Objetivo, visionario, liderazgo, delegar responsabilidades, capacidad de razonamiento rápido, toma de decisiones, facilidad de palabra, extrovertido, relaciones públicas, trabajo bajo presión.
Conocimientos:	Trabajo en equipo, liderazgo, capacitación a personal, desarrollo de proyectos, Sistema de Calidad, ISO 9001, Programas de Productividad, Desarrollo de procedimientos.
Experiencia:	Mínima un año
Escolaridad:	Licenciatura en Administración de Empresas, Psicología Industrial, Administración Industrial, cualquier Ingeniería o carrera afín.
Funciones a desarrollar:	Apoyar Actividades propias del proyecto asignado, capacitarse continuamente y apoyar directamente al líder del proyecto en el desarrollo y la atención oportuna a problemas.

Título del puesto:	Analista de sistemas
Departamento:	Tecnologías de Información.
Jerarquía y contactos:	
Ascendente:	Dirección General
Descendente:	No
No. de personas que desempeñan el puesto:	Uno
Habilidades:	Capacidad de razonamiento rápido, habilidad numérica, razonamiento inductivo, trabajo en equipo, trabajo bajo presión, capacidad para seguir instrucciones al pie de la letra.
Conocimientos:	Desarrollo de softwares, paginas Web, SQL 7.0, Server, Corel Draw

Conocimientos:	Desarrollo de softwares, paginas Web, SQL 7.0, Server, Corel Draw
Experiencia:	Mínima un año
Escolaridad:	Licenciatura en Informática, Ingeniería en Computación o carrera afín.
Funciones a desarrollar:	Desarrollo de sistemas de manera eficiente.

Título del puesto:	Programador analista
Departamento:	Tecnologías de Información.
Jerarquía y contactos:	
Ascendente: Dirección General	
Descendente: No	
No. de personas que desempeñan el puesto:	1/10
Habilidades:	Capacidad de razonamiento rápido, habilidad numérica, razonamiento inductivo, trabajo en equipo.
Conocimientos:	Desarrollo de softwares, paginas Web, SQL 7.0, Server, Corel Draw
Experiencia:	Mínima un año
Escolaridad:	Licenciatura en Informática, Ingeniería en Computación o carrera afín.
Funciones a desarrollar:	Desarrollar softwares y sistemas encaminados a la optimización de los procesos, dar pronta solución a problemas que se presenten.

Una vez descrita la función de puestos de los actores involucrados en el proceso, es necesario saber cuáles son las características base de cada uno de estos actores, y de esta manera poder tener una idea si dichas características influyen en el comportamiento que se puede observar de manera implícita en los procesos medidos.

2.2 Características base de los actores IISI

Para Robbins (p.82), el comportamiento de las personas está de algún modo moldeado por su personalidad y las experiencias de aprendizaje que hayan tenido, comenta que las variables individuales como características biográficas, habilidades, personalidad y aprendizaje repercuten sobre el desempeño y satisfacción de los empleados.

Las características biográficas van a ser aquellas características personales, tales como la edad, el sexo, el estado civil, número de dependientes, la antigüedad en el puesto, y estado civil; estos datos se pueden encontrar de primera mano y van a ser la primera clave para empezar a determinar las características de los actores.

Las características biográficas de los actores que intervienen en el proceso medio, se presentan en la siguiente tabla:

PERSONA	EDAD	SEXO	ESCOLARIDAD	TITULADO	EDO. CIVIL	NO. DEP.	ANTI-GÜEDAD	FORMA ING. A LA ORG.
Director General	36	Masc.	Lic. en Informática	No	Casado	3	8 años	Asociación
Dir. Asociado 1	36	Masc.	Lic. en M.A.C.	No	Casado	3	8 años	Asociación
Dir. Asociado 2	34	Masc.	Lic. en Informática	Si	Casado	1	8 años	Asociación
Dir Área/Ag. Vta	33	Masc.	M. Admón. Org.	No	Casado	4	6 años	Hermano D.G.
Líder Proyecto/ Agente de Vta. 1	27	Masc.	Lic. en Informática	Si	Soltero	0	4 años	Amigo D.G.
Líder Proyecto/ Agente de Vta. 2	27	Masc.	Lic. en Informática	No	Casado	1	1 año	Amigo D.G.
Consultor Jr.	24	Fem.	Lic. en Informática	No	Soltera	0	2 años	Servicio Social
Telemarketing	22	Masc.	Lic. Mercadotecnia	No	Soltero	0	3 meses	Servicio Social
Progr. Anal. 1	25	Fem.	Lic. en Informática	No	Soltera	0	2 años	Amigo D.G.
Progr. Anal. 2	24	Masc.	Lic. en Informática	No	Soltero	0	3 años	Hermano D.G.
Analista	21	Masc.	Lic. en Informática	No	Soltero	0	2 años	Amigo D.G.

El primer dato que se tiene es referente a la edad, los estudios revelan que no está relacionada con el desempeño, y puede notarse que hay una asociación positiva entre la edad y la satisfacción (Robbins, p.84). En este sentido, la edad del personal involucrado en el análisis oscila entre los 21 y 36 años, por lo que se puede considerar una empresa conformada por gente joven. En la organización IISI el 63% de las personas involucradas en el proceso medido tienen una edad menor a los 30 años. Mientras que el porcentaje del personal mayor de 30 años es del 37%.

En este aspecto, Robbins (p. 63) menciona que la edad de los miembros de una organización es importante, si se toma en cuenta que a medida que una persona envejece, es menos probable que renuncie al empleo, ya que tiene menos oportunidades de encontrar otro. Por lo que aquí, resulta importante considerar que hay muchas probabilidades de que el personal puede que no sienta esa necesidad de establecer raíces laborales con la organización, ya que la mayoría del personal es gente muy joven, que apenas empieza a trabajar y que en cualquier momento puede buscar otras oportunidades laborales.

Por otra parte, se podría suponer que en la medida en que la gente va creciendo, también va incrementando su sentido de responsabilidad; pero este punto resulta cuestionable en la organización, un ejemplo de ello, es que los líderes de la asociación (que corresponden al 37% de la gente de mayor edad) en muchas ocasiones dan prioridad a los "eventos sociales" que al trabajo mismo y sus implicaciones; llegan tarde, se van temprano, y en muchas de las ocasiones sus "reuniones de trabajo" terminan en "reuniones afectivas", por lo que se han creado en algunos de los subordinados la "mala fama de irresponsables" (esta declaración fue

dada por uno de los entrevistados en el capítulo anterior). Esto sin tomar en cuenta que el día de los partidos de fútbol que consideran importantes, dejan todos los pendientes para dirigirse al estadio.

Otra de las características a considerar, es el sexo. En IISI, el 81% de las personas involucradas en el proceso son hombres, y el 19% son mujeres. Al respecto, Robbins (p.84) menciona que las investigaciones han demostrado que no hay ninguna diferencia entre el hombre y la mujer en la habilidad para resolver problemas, las habilidades analíticas, el impulso competitivo, la motivación, la sociabilidad o la capacidad de aprendizaje; sin embargo, en cuestión de ausentismo sí repercute ya que hay evidencia de que las mujeres tienen mayores porcentajes de ausentismo que los hombres.

En lo que se refiere al estado civil, el autor asegura que éste, no es un determinante en la productividad, pero el matrimonio impone mayores responsabilidades que pueden hacer que un trabajo estable cobre mayor valor e importancia. Al respecto, en el área medida, el 40% del personal es casado mientras que el otro 60% es gente sin compromisos.

Aunado al estado civil, se encuentra el número de dependientes, sobretodo este es un factor importante a analizar para las personas casadas; y aunque éste, tampoco está relacionado con la productividad del empleado, Robbins menciona que el número de hijos que tiene un empleado está relacionado positivamente con el ausentismo, especialmente entre las mujeres.

Los dos puntos anteriores, tienen que ser analizados detenidamente en los actores, ya que no coinciden del todo con las consideraciones del autor. Un ejemplo de estos se da con el Director de Área en donde su principal prioridad es la familia, y de alguna manera es aceptable en todas las personas; pero ésta situación ha llegado a afectar seriamente a la productividad del área cuando el actor recibe una llamada importante por parte de su esposa para que se regrese porque uno de sus hijos se enfermó; además, ha establecido como regla que no se pueden disponer del horario de 1 a 4 de la tarde porque siempre va a recoger a su hija al colegio, y cuando se presentan otras situaciones extras relacionadas con la familia, en muchas ocasiones cancela compromisos laborales (datos obtenidos de conversaciones informales con los empleados).

Lo anterior es referente a los actores casados y con dependientes; pero por otro, se encuentran los solteros, que es la mayor característica de los actores (60%) analizados. Estas personas pueden considerarse sin compromisos, por lo que nos hace pensar que su participación en la

organización puede ser muy informal o poco estable, no hay un antecedente que los obligue a cumplir con obligaciones laborales establecidas, si así no lo desean, no hay hijos ni compromisos que inspiren en el actor la necesidad de conservar su trabajo, esta reflexión se da, tomando en cuenta los datos arrojados por la tabla de inspección de la medición de horas improductivas del departamento de diseño, desarrollo y telemarketing.

Otra característica base que se tomará en cuenta es la escolaridad; ya que estamos analizando a una empresa en donde su principal materia prima es el conocimiento y la preparación profesional; al respecto, el **91%** de los actores analizados cuenta con una Licenciatura, aunque sólo el **18%** esta titulado. Una sola persona tiene estudios de Maestría lo que corresponde al **9%**, pero tampoco es titulada.

Otro factor a considerar para el análisis de éste apartado corresponde al de la antigüedad en el puesto; al respecto, el autor menciona que la antigüedad no garantiza que han estado en un puesto más tiempo sean más productivas que las que tienen menos tiempo (p. 85); pero está comprobado que la antigüedad y la satisfacción están relacionadas positivamente. Referente a la antigüedad, el **27%** esta trabajando desde la fundación de la organización, el **9%** tiene 6 años participando en IISI, otro **9%** corresponde a 3 años de antigüedad al igual que uno y tres meses y por último el **27%** del personal analizado se encuentra en la organización desde hace 2 años.

Por último, analizaremos la forma de ingreso a la organización de los actores del proceso medido, dando cuenta de que el **55%** de éstos, tienen una relación directa con el Director General, ya sea por hermandad o por amistad; lo que hace suponer que hay un vínculo muy estrecho de sentimientos que pueden afectar directamente el desarrollo de los procesos en la organización, debido a que puede que no haya roles claros entre el afecto y la responsabilidad laboral. El otro **27%** de la forma de ingreso a la asociación, es por Asociación y aquí cabe mencionar que los tres socios mayoritarios de IISI se han conocido desde antes de formar a la organización, existe una relación amistosa muy estrecha que también puede intervenir y afectar al momento de tomar decisiones importantes que pueda afectar a alguno de los socios. Por último, sólo el **18%** de los actores del proceso medido, ingresaron a la empresa a través de la solicitud de la realización del servicio social y posteriormente fueron contratados por la misma.

2.3 La Personalidad

Para Robbins (p. 90), la personalidad es la suma total de las formas en que un individuo reacciona e interactúa con otros. Es un concepto dinámico que describe el conocimiento y el desarrollo de todo el sistema psicológico de una persona. En lugar de ver las partes de una persona, la personalidad observa un todo agregado que es mayor que la suma de sus partes.

Por otra parte, las características de la personalidad van a ser los rasgos duraderos que describen el comportamiento del individuo, estas pueden ser la timidez, la agresividad, la sumisión, la pereza, la ambición, la lealtad. Por lo que, de acuerdo con el autor (p. 92), cuanto más consistente sea una característica y más frecuente se presente en diversas situaciones, más importante será para describir al individuo.

En el presente trabajo se medirán las características de los actores a través del "modelo de los cinco grandes"; esta técnica ha encontrado importantes relaciones entre las dimensiones de la personalidad y el desempeño en el trabajo a partir de la evaluación de cinco factores:

Factor	Descripción	Elementos a evaluar	
1	Extroversión: Dimensión de la personalidad que es característica de alguien sociable, comunicativo y afirmativo.	<ul style="list-style-type: none"> • Sociable • Platicador • Asertivo 	
2	Afabilidad: Dimensión de la personalidad que corresponde a alguien de buen carácter, cooperativo y confiable.	<ul style="list-style-type: none"> • Buen carácter • Cooperativo • Confiable 	
3	Rectitud: Dimensión de la personalidad que corresponde a alguien responsable, confiable, persistente y orientado al logro.	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable • Confiable • Persistente • Orientado al logro 	
4	Estabilidad emocional: Dimensión de la personalidad que caracteriza a alguien calmado, entusiasta, seguro (positivo), en lugar de tenso, nervioso, deprimido e inseguro (negativo).	<ul style="list-style-type: none"> • Calmado • Entusiasta • Seguro 	<ul style="list-style-type: none"> • Tenso • Nervioso • Deprimido • Inseguro
5	Apertura a la experiencia: Dimensión de la personalidad que caracteriza a alguien imaginativo, con sensibilidad artística e intelectual.	<ul style="list-style-type: none"> • Imaginativo • Sensibilidad artística • Intelectual 	

En base a los elementos anteriores, se especifico una tabla para determinara a los actores que intervienen en el proceso medido de la organización IISI.

Tabla para determinar la personalidad:

PARÁMETROS:

0= No cumple

1= Cumple parcialmente

2= Cumple totalmente

CARACTERÍSTICA/ CATEG.	ACTORES	DIRECTOR GENERAL				DIRECTOR ASOCIADO UNO				DIRECTOR ASOCIADO DOS				DIRECTOR DE ÁREA				LIDER DE PROYECTO 1			
		VARIABLES	LO QUE DICE	LO QUE HACE	PROMEDIO	PROM. TOTAL	LO QUE DICE	LO QUE HACE	PROMEDIO	PROM. TOTAL	LO QUE DICE	LO QUE HACE	PROMEDIO	PROM. TOTAL	LO QUE DICE	LO QUE HACE	PROMEDIO	PROM. TOTAL	LO QUE DICE	LO QUE HACE	PROMEDIO
EXTROVERSIÓN	Sociable	2	2	2		2	1	1.5		2	0	1		2	2	2		2	1	1.5	
	Platicador	2	1	1.5	1.67	2	1	1.5	1.50	2	0	1	1.00	2	2	2	1.33	1	1	1	1.33
	Asertivo	2	1	1.5		2	1	1.5		2	0	1		2	1	1.5		2	1	1.5	
AFABILIDAD	Buen carácter	2	2	2		2	0	1		2	1	1.5		1	1	1		2	1	1.5	
	Cooperativo	2	2	2	2.00	2	1	1.5	1.50	2	0	1	1.33	2	1	1.5	1.33	2	1	1.5	1.50
	Confiado	2	2	2		2	2	2		2	1	1.5		2	1	1.5		2	1	1.5	
RECTITUD	Responsable	2	1	1.5		2	1	1.5		2	1	1.5		2	1	1.5		2	1	1.5	
	Confiante	2	2	2		2	1	1.5		2	1	1.5		2	1	1.5		2	2	2	
	Persistente	2	2	2	1.8	2	2	2	1.63	2	0	1	1.38	2	1	1.5	1.5	2	1	1.5	1.63
	Orientado al logro	2	1	1.5		2	1	1.5		2	1	1.5		2	1	1.5		2	1	1.5	
ESTABILIDAD EMOCIONAL	Calmado	2	1	1.5		2	2	2		2	2	2		0	0	0		2	1	1.5	
	Entusasta	2	2	2	1.50	2	1	1.5	1.67	2	1	1.5	1.67	2	1	1.5	1.00	2	1	1.5	1.50
	Seguro	2	2	1		2	1	1.5		2	1	1.5		2	1	1.5		2	1	1.5	
INESTABILIDAD EMOCIONAL	Tenso	1	2	1.5		2	2	2		2	1	1.5		1	2	1.5		1	0	0.5	
	Nervioso	1	1	1	0.6	1	1	1	0.8	1	1	1	0.9	1	1	1	0.8	1	1	1	0.6
	Deprimido	0	0	0		0	0	0		0	1	0.5		0	0	0		1	0.5	0	
	Inseguro	0	0	0		0	0	0		0	1	0.5		0	1	0.5		0	1	0.5	
APERTURA A LA EXPERIENCIA	Imaginativo	2	2	2		2	1	1.5		0	0	0		2	1	1.5		1	1	1	
	Sensibilidad artística	0	0	0	1.33	0	0	0	1.00	0	0	0	0.50	0	0	0	1.17	1	1	1	1.33
	Intelectual	2	2	2		2	1	1.5		2	1	1.5		2	2	2		2	2	2	

Tabla 1. Personalidad del personal de IISI

PARÁMETROS:

0= No cumple

1= Cumple parcialmente

2= Cumple totalmente

ARAC TÉRICA/ CATEGORÍA	ACTORES	LÍDER DE PROYECTO 2				CONSULTOR JUNIOR				TELEMARKET				ANALISTA			PROGR. ANALISTA 1				PROGR. ANALISTA 2				
		LO QUE DICE	LO QUE HACE	PRO MBO	PROMO. TOTAL	LO QUE DICE	LO QUE HACE	PRO MBO	PROMO. TOTAL	LO QUE DICE	LO QUE HACE	PRO MBO	PROMO. TOTAL	LO QUE DICE	LO QUE HACE	PROMO. TOTAL	LO QUE DICE	LO QUE HACE	PRO MBO	PROMO. TOTAL	LO QUE DICE	LO QUE HACE	PRO MBO	PROMO. TOTAL	
EXTR VER SIÓN	Sociable	2	2	2		2	2	2		2	2	2		2	1	1.5		2	2	2		2	1	1.5	
	Platicador	2	2	2	1.83	2	2	2	1.5	2	2	2	1.83	1	1	1	1.17	2	2	2	1.83	1	2	1.5	1.17
	Asertivo	2	1	1.5		1	0	0.5		2	1	1.5		2	0	1		2	1	1.5		1	0	0.5	
AFABI LIDAD	Buen carácter	2	1	1.5		2	1	1.5		2	1	1.5		1	0	0.5		2	2	2		2	1	1.5	
	Cooperativo	2	1	1.5	1.50	2	0	1	1.17	2	0	1	1.33	2	0	1	0.87	2	1	1.5	1.87	2	1	1.5	1.50
	Confiado	2	1	1.5		1	1	1		2	1	1.5		1	0	0.5		2	1	1.5		2	1	1.5	
RECTI TUD	Responsable	2	2	2		2	1	1.5		2	1	1.5		2	0	1		2	1	1.5		2	1	1.5	
	Confiante	2	2	2		2	1	1.5		2	1	1.5		2	0	1		2	1	1.5		2	1	1.5	
	Persistente	2	1	1.5	1.8	2	0	1	1.3	2	0	1	1.4	2	0	1	1	2	1	1.5	1.5	2	0	1	1.3
	Orientado al logro	2	1	1.5		2	0	1		2	1	1.5		2	0	1		2	1	1.5		2	0	1	
STABI LIDAD MOCION AL	Calmado	1	1	1		0	0	0		0	1	1		0	0	0		0	0	0		0	0	0	
	Entusiasta	2	1	1.5	1.33	2	1	1.5	0.83	2	1	1.5	1.33	1	0	1	0.87	2	2	2	1.17	2	1	1.5	0.83
	Seguro	2	1	1.5		2	0	1		2	1	1.5		2	0	1		2	1	1.5		1	1	1	
VESTABI LIDAD MOCION AL	Tenso	1	1	1		1	2	1.5		0	1	1.5		0	2	1.5		1	2	1.5		0	2	1	
	Nervioso	1	1	1		1	2	1.5		0	1	1.5		0	1	1		1	1	1		1	2	1.5	
	Deprimido	0	0	0	0.83	0	1	0.5	1.3	0	1	1.5	1.5	0	1	0.5	1	0	1	1.5	1.3	0	1	1.5	1.4
	Inseguro	0	1	0.5		1	2	1.5		0	1	1.5		0	2	1		1	1	1		1	2	1.5	
PERTUR BA LA EXPE- RIENCIA	Imaginativo	1	1	1		2	1	1.5		2	1	1.5		2	0	1		2	1	1.5		1	1	1	
	Sensibilidad artística	1	0	0.5	1.17	1	0	1	1.33	1	0	0.5	1.17	0	0	0	0.87	1	0	1	1.33	0	0	0	0.87
	Intelectual	2	2	2		2	1	1.5		2	1	1.5		2	0	1		2	1	1.5		1	1	1	

Tabla 2. Personalidad del personal de IISI

A partir de observar y evaluar el comportamiento de cada uno de los actores y obtener un promedio total que cada uno de ellos, podremos suponer la característica de su personalidad:

CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD DE LOS ACTORES QUE PARTICIPAN EN EL PROCESO ESTUDIADO	
Director General	Es parcialmente extrovertido, cumple con la característica de afabilidad, es recto y con estabilidad emocional pero con poca apertura a la experiencia.
Director Asociado 1	Es extrovertido de una manera parcial, tiende a la afabilidad, rectitud y a la estabilidad emocional aunque muestra poca apertura a la experiencia.
Director Asociado 2	Poco extrovertido y afable, también muestra poca rectitud así como estabilidad emocional y de los dos anteriores, es el que muestra menos apertura a la experiencia.
Director de Área/ Ag. Vts.	Tiende a la extroversión, aunque no es muy afable. Existe rectitud aunque es parcialmente estable en cuanto a emociones y hay poca apertura a la experiencia.
Líder de Proyecto 1/ Ag. Vts.	Parcialmente extrovertido así como afable, recto. Hay una estabilidad emocional parcial y tiene poca apertura a la experiencia.
Líder de Proyecto 2/ Ag. Vts.	Tiende a la extroversión, es afable, recto y con estabilidad emocional aunque existe en él poca apertura a la experiencia.
Consultor Jr.	Cumple parcialmente con las características de extroversión, afabilidad, rectitud, estabilidad emocional y apertura a la experiencia.
Telemarketing	Es altamente extrovertido, aunque es parcialmente afable, hay estabilidad emocional aunque muy poca apertura a la experiencia.
Analista	Apenas y tiende a la extroversión, hay muy poca afabilidad en él, cumple parcialmente con la característica de rectitud; tiende a la inestabilidad emocional y es casi nula la apertura a la experiencia.
Programador Analista 1	Tiende a ser una persona extrovertida, altamente afable, así como recto y con estabilidad emocional. Cubre parcialmente el concepto de apertura a la experiencia.
Programador Analista 2	Parcialmente extrovertido aunque es afable en su trato, tiende a la rectitud aunque es casi nula la estabilidad emocional en él. También es casi nula la apertura a la experiencia.

Una vez establecida la personalidad de cada uno de los actores, se comparará contra el puesto que desempeña.

2.4 Percepción de la productividad

Una vez que se ha medido la productividad y calidad de los servicios en el proceso medido, y a su vez se ha determinado la personalidad de cada uno de los actores; se considera muy importante saber cuál es la opinión que ellos tienen sobre los dos primeros puntos, y así tener una idea con respecto a que tan involucrados se encuentran, en el sentido estrictamente laboral; para ellos se aplicó un cuestionario de preguntas abiertas, dicho cuestionario, se anexó al final de la evaluación del clima organizacional con la finalidad de no saturar de entrevistas a los actores medidos, y considerando que en el capítulo pasado se aplicó la entrevista

focalizada. Las preguntas realizadas a los actores involucrados en el área de diseño y desarrollo y telemarketing están basadas en cuatro tópicos:

1. Relevancia de los procesos productivos (lo que ellos consideran más o menos importante).
2. Problemas productivos (lo que ellos observan cómo problema).
3. Participación de los actores en el problema (sondear si ellos se sienten parte del problema).
4. Propuesta (propuestas que los hacen para mejorar los proceso de productividad).

De esta forma, las respuestas obtenidas por los actores fueron las siguientes:

PREGUNTA	ACTOR	RESPUESTA RELEVANTE
De las actividades que realizas, ¿cuáles consideras que son las que más te agradan?	Director Asociado 2	El negociar para cerrar proyectos nuevos con clientes nuevos o clientes que ya se tienen.
	Líder de Proyecto 2	La libertad que se me da para realizar mi trabajo, y la comunicación que establezco con el equipo de trabajo.
	Telemarketing	Todo; hablar por teléfono, prospectan a nuevos clientes.
	Consultor Jr.	Todas las actividades que se me asignan; ya que son dinámicas y no siempre se encuentra uno en un mismo lugar o realizando las mismas funciones todos los días.
	Programador Analista 2	El diseño y desarrollo de Tecnologías de Información
	Analista	Todas las actividades que realizo.

A primera vista, se puede apreciar que sienten satisfacción por las actividades y la forma en que les es permitido realizar su trabajo; por lo que se podría suponer que debería existir compromiso por parte de ellos y no generar excesivas horas improductivas como se demostró al momento de medir el proceso.

Pero también hay situaciones que les desagradan y se puede apreciar que éstos tienen que ver con situaciones que ellos consideran que no tienen que ver con las funciones que deben desempeñar:

PREGUNTA	ACTOR	RESPUESTA RELEVANTE
¿Qué actividades son las que más te desagradan en tu área de trabajo?	Director Asociado 2	Estar al pendiente de todos los trámites administrativos que existen en la organización.
	Líder de Proyecto 2	No tener objetivos claros, cumplir metas al día; porque todo está planeado por el jefe, pero nunca las llega a "aterrizar". También el que no haya capacitación.
	Telemarketing	Nada. Me gusta mi trabajo.
	Consultor Jr.	Hasta el momento, nada me desagrada.
	Programador Analista	Modificar algún código que no fue realizado por uno mismo.

Los actores tienen una clara idea de que los esfuerzos de su trabajo deben estar fuertemente encaminados a la planeación de los procesos, la captación de clientes nuevos para que la organización siga existiendo y la adecuada atención que se le debe dar al cliente:

PREGUNTA	ACTOR	RESPUESTA RELEVANTE
¿Cuál consideras que es la actividad más importante que se realiza en tu área de trabajo?	Director Asociado 2	La planeación, eso es fundamental para que haya un buen desempeño laboral.
	Lider de Proyecto 2	Las ventas; porque es lo que hace la mayoría del personal de la organización y sin eso, no hay trabajo para todos.
	Telemarketing	La captación de nuevos clientes, ya que sin ellos no hay ventas y por consecuencia, trabajo.
	Consultor Jr.	Cerrar un proyecto, pero en este momento la mayoría de las empresas no tienen una estabilidad económica para invertir en los diferentes servicios que ofrece la organización.
	Programador Analista	El servicio al cliente en cuanto al ciclo de vida de los proyectos; porque de nuestro trabajo y rápida atención a sus requerimientos, podemos lograr que se nos asignen más proyectos.
	Analista	Sin comentarios.

Pero, si se toma en cuenta los puntos analizados anteriormente; se puede apreciar una incongruencia entre lo que hasta el momento han manifestado y lo que realmente están demostrando.

Por otra parte, resulta importante también conocer cual es el punto de vista de la gente, sobre cual es el problema más relevante y si realmente ellos lo tienen presente:

PREGUNTA	ACTOR	RESPUESTA RELEVANTE
¿Cuál es el problema más relevante que identificas en tu área de trabajo?	Director Asociado 2	La falta de planeación.
	Lider de Proyecto 2	La falta de comunicación y de planeación ya que hasta el momento la organización se maneja de una manera muy informal.
	Telemarketing	La falta de personal que apoye el departamento para un mejor desarrollo y la falta de equipo adecuado.
	Consultor Jr.	La falta de comunicación, la tardanza de la supervisión del trabajo y por consecuencia la entrega del servicio fuera de tiempo.
	Programador Analista	El equipo tecnológico, ya que no está en las condiciones adecuadas y eso causa muchos problemas.
	Analista	El ambiente de trabajo, se percibe muy tenso.

Los actores perciben distintos problemas entre los que sobre salen los referentes a la comunicación y la planeación; esto hace suponer que la gente siente gran incertidumbre sobre

los procesos que se desarrollan en la organización, no saben que rumbo quiere seguir la consultoría y en la mayoría de los casos tienen una idea de que no existe una organización como tal.

Referente a los problemas que ellos detectan y plantean proponen como solución que exista más trabajo en equipo y más comunicación en dónde se retroalimente al personal sobre las situaciones que se han venido presentando en la organización:

PREGUNTA	ACTOR	RESPUESTA RELEVANTE
En tu opinión, ¿Qué se necesita para solucionar estos problemas?	Director Asociado 2	La colaboración de todas las personas que trabajan en la organización.
	Líder de Proyecto 2	Juntas de equipo, en donde se presenten las actuales problemáticas y se den soluciones. También tener claridad en los puestos, organización en los proyectos, capacitación para ventas y mercadeo, así como mejorar la comunicación.
	Telemarketing	Más presupuesto para comprar el equipo de trabajo adecuado.
	Consultor Jr.	Mayor organización y compromiso al realizar las cosas.
	Programador Analista	Dar mantenimiento adecuado a los equipos de cómputo y cuidar el equipo de trabajo, porque aunque no es de uno, es nuestra herramienta de trabajo.
	Analista	Sin comentarios

Con respecto a la calidad de los servicios que se proporcionan en el área medida, los actores pueden percibir lo siguiente:

PREGUNTA	ACTOR	RESPUESTA RELEVANTE
¿Cuál consideras que es el principal problema que existe en tu área de trabajo, en cuanto a calidad se refiere?	Director Asociado 2	Hay bastantes, pero el principal es que no hay estándares de producción ni de calidad.
	Líder de Proyecto 2	Considero que no los hay, pero tal vez podría mejorar si existiera interés por parte de las personas que tienen más experiencia.
	Telemarketing	Ninguno, ya que yo realizo el trabajo.
	Consultor Jr.	Existen muchos, pero son por falta de supervisión y continuidad por parte del jefe inmediato.
	Programador Analista	No los hay porque siempre tratamos de que el cliente quede satisfecho con las soluciones que les damos de acuerdo a sus requerimientos.
	Analista	Ninguno

Aquí se puede apreciar que la mayoría de los actores involucrados considera que tiene no tiene responsabilidad con la calidad y que más bien es un problema que tiene que atender la gente que dirige la organización.

Esto se puede reafirmar con las respuestas que dan al solicitarles su opinión sobre como mejorar el proceso de calidad:

PREGUNTA	ACTOR	RESPUESTA RELEVANTE
¿Cómo crees que se pueda mejorar la calidad de los procesos y de servicio en el área de trabajo?	Director Asociado 2	La creación de estándares.
	Líder de Proyecto 2	Informando más a la gente que trabaja en IISI, sobre las actividades que realiza la organización y no solamente sobre su área de trabajo.
	Telemarketing	Con más presupuesto.
	Consultor Jr.	Tener mayor comunicación entre todos.
	Programador Analista	Conociendo más el proceso de un proyecto desde su inicio y no sobre la marcha.
	Analista	No lo sé; eso es responsabilidad de los directores de IISI

La mayoría de la gente, manifiesta que si existe un buen ambiente de trabajo, pero más adelante al analizar las relaciones de poder, veremos como se desarrolla esta acción y porque consideran que si existe esta situación.

PREGUNTA	ACTOR	RESPUESTA RELEVANTE
¿Consideras que el ambiente de trabajo se presta para que haya buena cooperación laboral?	Director Asociado 2	No.
	Líder de Proyecto 2	Si. Sólo es cuestión de que los líderes den soluciones en vez de problemas. Es decir, que deberían enfocarse a unir más a la gente en vez de separarla. Y respetar la opinión que solicitan al empleado.
	Telemarketing	Si hay un buen ambiente de trabajo.
	Consultor Jr.	Si.
	Programador Analista	Si, es importante que te sientas a gusto para que seas más productivo.
	Analista	No.

Por último, al tratar de indagar de quién sería la persona que más esta afectando el proceso medido; la mayoría no se quiso proporcionar la respuesta:

PREGUNTA	ACTOR	RESPUESTA RELEVANTE
¿En tu opinión quién crees que es la persona que más afecta el proceso de trabajo?	Director Asociado 2	No lo sé.
	Líder de Proyecto 2	Considero que no la hay, pero si existiera una buena organización a niveles de mando o no tendrían porque hacer esta pregunta nunca.
	Telemarketing	El jefe porque casi nunca esta presente, no cumple con las actividades que le corresponden, no asiste a las citas.
	Consultor Jr.	Esa pregunta no la voy a contestar
	Programador Analista	Esto no lo voy a responder.
	Analista	Sin comentarios.

Esto hace suponer que existen fuertes relaciones de poder y fuertes lazos de "complicidad" en donde nadie va a delatar a las personas que están afectando el proceso debido a que ellos también se encuentran involucrados.

La opinión de los actores podría ser una muestra de la percepción general de todos los actores involucrados en la organización IISI.

Tomando en cuenta la opinión de los actores y la personalidad de los mimos, se podría decir, que una de las causas por las cuáles se están presentando los problemas en la organización se debe a que la personalidad de la gente muchas de las veces no es compatible con el puesto que está ocupando. Por otro lado, se puede percibir una gran brecha entre las opiniones de la dirección con respecto al personal.

Hay directores extrovertidos y quienes tratan de serlo, pero al parecer se encuentran muy ocupados en sus "asuntos", que no se dan tiempo para supervisar y atender las necesidades que la gente les está solicitando, pero todo esto es una percepción, por lo que para conocer el panorama general bajo el que se desenvuelve la organización, se aplicó a toda la gente que participa en la organización un cuestionario de 35 reactivos con la finalidad de medir el grado de satisfacción, comunicación, compromiso, libertad de opinión, toma de decisiones, que perciben de la empresa en la que trabajan y así determinar el clima organizacional de la empresa IISI.

3. Clima organizacional

El clima organizacional permite evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.

Una forma de acercamiento para el análisis del clima organizacional de una organización es a partir de la medida de discrepancias, también conocida como percepción "0", aceptación de la comunicación.

La medida de discrepancia enfoca entre lo que el emisor del mensaje piensa estar comunicando y lo que los receptores reciben. Un pionero de este acercamiento, George Odiorne dispuso una auditoría de comunicación con el propósito de medir la exactitud del manejo comunicativo y el grado de aceptación de los empleados. El acercamiento utiliza dos cuestionarios iguales; donde los empleados registran sus opiniones sobre sus temas tales como lo apropiado o inapropiado de los canales de comunicación de la organización, sus relaciones con la gerencia, la satisfacción por algunos aspectos de su trabajo. Mientras que por otro lado, los gerentes completan el examen prediciendo como responderían sus subordinados, entonces las respuestas son comparadas.

Para determinar el clima organizacional de IISI, se tomó en cuenta la Técnica de Auditoría Comunicativa planteada por George Odiorne, en donde a partir de la contestación de 35 preguntas con opciones múltiples, se va a revelar cómo resultado cuantitativo no simplemente el rechazo acerca del significado de algunas palabras, sino fundamentalmente acerca de los deseos, expectativas y percepciones de los empleados, y de la persistencia de los malos entendidos entre gerencia y empleados.

Esta técnica inicia y sostiene un cambio que indica los elementos específicos sobre los cuales se deben dirigir los intereses y así dirigir el desarrollo de la organización y prever los problemas que puedan surgir.

Con la aplicación del clima organizacional se podrán analizar tres variantes:

1. *Las del medio que tienen que ver con el tamaño y estructura de la organización, y la administración de los recursos humanos que son exteriores al empleado.*
2. *También a determinar las variables personales que hay dentro de la organización; es decir, las aptitudes, actitudes y motivaciones que existen en el actor que participa en la empresa.*
3. *Por último va a detectar y determinar cuales son las variables resultantes que se refieren a la satisfacción y productividad de los miembros de la organización.*

Para poder determinar el clima organizacional que prevalece en la organización IISI, se solicitó a todos los, contestar un cuestionario, exponiendo que la información recabada se manejaría de manera confidencial, por lo que no se solicitaron nombres. A continuación, se presenta el cuestionario:

MARCA UNA RESPUESTA POR CADA ENUNCIADO Y LOS COMENTARIOS ADICIONALES QUE CONSIDERES DEBAJO DE LA RESPUESTA.

1. El fracaso de la información a los empleados acerca de las políticas, logros y planes futuros de la empresa es una evidencia de la falta de aprecio y valoración hacia el empleado...

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo

2. Esta empresa deberá contar con un sistema formal por medio del cual los empleados puedan expresar con completa libertad los problemas de trabajo o personales que se presentan...

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo

3. Los empleados deberían sentirse libres para discutir con los jefes inmediatos acerca de cualquier problema de empleo de la empresa...

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo

4. La mejor manera de comunicación entre directores y empleados es a través de los diversos modos de comunicación informal...

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo

5. Los directores de IISI deberían comunicar a los empleados únicamente aquellos asuntos pertinentes a su trabajo...

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo

6. En el momento que se tomen decisiones por parte de los directores de IISI deberán ser comunicados a los empleados afectados antes de realizar cualquier acción para llevar a cabo tales decisiones...

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo

7. Se deben tomar en cuenta los puntos de vista de los empleados antes de tomar cualquier decisión que afecte su empleo o interés...

1	2	3	4	5	6	7

En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo
--------------------------	----------------------	---------------	-------------	------------	-------------------	-----------------------

8. La empresa IISI debe reconocer la importancia de mantener un flujo de comunicación mutua entre empleados y los directores...

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo

9. Los directores de IISI deberían dar seria y pronta atención a cada queja o sugerencia hecha por los empleados...

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo

10. Los empleados deberían ser informados de los problemas en su propio ambiente de trabajo...

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo

11. Cuando la Dirección informa de cambios en las políticas, es importante que también informe el por qué de tales cambios...

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo

12. Los empleados bien informados serán más cooperativos y trabajaran mejor en equipo...

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo

13. Los empleados deberán tener información sobre utilidades, estándares de ganancia y estado financiero de la empresa IISI...

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo

14. Es obligación del jefe inmediato solicitar y escuchar los puntos de vista de aquellos a quienes supervisa...

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo

15. La comunicación es parte integral del trabajo, así como responsabilidad del empleado...

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo

16. Los miembros de determinado grupo afectado deberían ser informados de asuntos que les conciernen antes de que tal información se de al resto de la empresa IISI...

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo

17. Los directores de IISI deberían dar información completa acerca de la planeación general y específica tanto de corto como de mediano y largo plazo...

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo

18. El empleado se debería sentir con libertad para consultar en cualquier momento a los miembros del departamento encargado del personal...

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo

19. Los empleados deben ser informados de cuando las cosas marchan bien o mal en la empresa IISI...

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo

20. Debe haber información de los avances sobre cualquier cambio de políticas, equipos, prácticas, organización o facilidades...

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo

21. El mejoramiento en el trabajo personal esta influenciado por el grado en el que el empleado entiende, acepta y apoya las acciones tomadas por los directores de IISI...

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo

22. El empleado debe tener completa información de sus percepciones y salarios y de cómo son calculados...

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo

23. La efectividad en la comunicación interna puede reducir costos, mejorar productos y servicios, incrementar la seguridad, mejorar las condiciones de trabajo y mejorar o simplificar los métodos de operación...

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo

24. Los directores de IISI deberían comunicar a los empleados todos los asuntos que involucran a la empresa, que afectan al empleo y a su imagen pública...

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo

25. Los empleados deberían tener una información continua acerca del proceso de la producción en la empresa IISI...

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo

desacuerdo	desacuerdo				acuerdo	acuerdo
------------	------------	--	--	--	---------	---------

26. Los empleados cuyas sugerencias sean rechazadas deberán ser informados de las razones de ese rechazo...

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo

27. Cada empleado tiene derecho a expresar su opinión, el derecho a rectificar sus posturas y el derecho de apelación...

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo

28. Si se presenta un problema en el que un empleado quisiese intervenir tomando la responsabilidad sobre la oficina ¿debería sentirse libre de hacerlo?

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo

29. ¿Deberían sentirse los empleados libres de discutir con sus jefes inmediatos acerca de cualquier asunto problemático que afecta sus relaciones laborales?

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo

30. La mayoría de los empleados quieren saber más acerca de la empresa IISI de la cual forman parte...

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo

31. Esta empresa (IISI) tiene la obligación de establecer canales de comunicación en el trabajo para sus empleados...

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo

32. Los empleados deberían tomar parte en la elaboración y discusión de los objetivos de la empresa para obtener ganancias y utilidades...

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo

33. La difusión informativa y noticiosa en la empresa es indispensable para construir un sentimiento de participación en los empleados...

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo

34. La participación activa de todos los empleados es esencial para el éxito de la comunicación en la empresa IISI...

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo

35. Los empleados deben estar bien informados de los productos y servicios de la empresa IISI...

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo

Una vez aplicado el cuestionario de clima organizacional, se analizó el porcentaje de respuestas por cada reactivo y de esta forma se conoció cuál es la percepción de la gente con respecto a la comunicación, el ambiente laboral, las relaciones entre compañeros y con los líderes de la organización, entre otros.

Para poder efectuar el análisis, primeramente se realizó el vaciado de la información de las respuestas que dio el personal, esto en dos partes; el primero de los dirigentes de la organización y el segundo de todo el demás personal. Posteriormente se evaluaron los resultados a través de la escala preferencial de comunicación y así establecer cuáles son las opiniones diferenciadas entre empleados y supervisores.

3.1 Evaluación y escala preferencial de comunicación

A continuación, se presentan los porcentajes y el detalle de resultados arrojados de la aplicación del cuestionario de clima organizacional a las 52 personas que actualmente laboran en IISI y representados de acuerdo con la evaluación de la escala preferencial de comunicación que propone George Odiome:

Porcentaje de resultados

	EN MUY FUERTE DESACUERDO	EN FUERTE DESACUERDO	EN DESACUERDO	SIN OPINIÓN	DE ACUERDO	EN FUERTE ACUERDO	EN MUY FUERTE ACUERDO	
1	9%	0%	0%	3%	32%	21%	35%	100%
2	6%	0%	3%	3%	35%	24%	29%	100%
3	6%	0%	0%	9%	29%	21%	35%	100%
4	15%	9%	24%	15%	26%	6%	6%	100%
5	6%	9%	38%	15%	26%	3%	3%	100%
6	3%	0%	0%	0%	38%	26%	32%	100%
7	3%	0%	0%	9%	18%	12%	59%	100%
8	3%	0%	3%	6%	24%	18%	47%	100%
9	3%	0%	3%	0%	26%	26%	41%	100%
10	9%	0%	0%	6%	32%	18%	35%	100%
11	3%	0%	0%	9%	24%	24%	41%	100%
12	3%	0%	3%	9%	24%	15%	47%	100%
13	3%	3%	6%	12%	35%	3%	38%	100%
14	3%	0%	0%	6%	29%	12%	50%	100%
15	3%	0%	0%	0%	32%	29%	35%	100%
16	3%	3%	6%	12%	21%	24%	32%	100%
17	3%	3%	0%	0%	38%	21%	35%	100%
18	3%	0%	0%	9%	32%	15%	41%	100%
19	3%	0%	3%	0%	38%	12%	44%	100%
20	3%	0%	0%	3%	41%	18%	35%	100%
21	9%	0%	6%	9%	29%	26%	21%	100%
22	3%	0%	0%	3%	18%	21%	56%	100%
23	3%	3%	0%	3%	26%	26%	38%	100%
24	3%	0%	3%	12%	24%	12%	47%	100%
25	3%	0%	3%	18%	29%	21%	26%	100%
26	3%	0%	0%	0%	38%	15%	44%	100%
27	3%	0%	0%	3%	35%	9%	50%	100%
28	6%	0%	18%	26%	12%	18%	21%	100%
29	3%	0%	6%	3%	35%	18%	35%	100%
30	3%	0%	3%	12%	29%	21%	32%	100%
31	3%	0%	0%	6%	26%	21%	44%	100%
32	3%	0%	9%	12%	35%	12%	29%	100%
33	3%	0%	0%	6%	44%	15%	32%	100%
34	3%	0%	3%	3%	29%	24%	38%	100%
35	3%	0%	0%	6%	24%	21%	47%	100%

Evaluación de la escala preferencial de comunicación

Número de afirmación del cuestionario	Columna 1	Columna 2	Columna3	Columna 4	Columna 5	Columna 6
Aspecto de la escala	Promedio del empleado	Promedio del supervisor	Diferencia	Unidad de error	Error adicional	Promedio de error del supervisor
1	5.53	3.50	2.03	2	3	5
2	5.5	5.50	-0.03	0	1	1
3	5.59	5.50	0.09	0	1	1
4	3.71	3.00	0.75	0	1	1
5	3.68	4.00	-0.25	0	1	1
6	5.79	5.50	0.31	0	1	1
7	6.09	5.00	1.13	1	2	3
8	5.88	5.50	0.41	0	1	1
9	5.91	6.00	-0.06	0	1	1
10	5.47	5.50	-0.06	0	1	1
11	5.85	5.50	0.38	0	1	1
12	5.82	6.00	-0.16	0	1	1
13	5.35	4.50	0.84	0	1	1
14	5.94	5.50	0.47	0	1	1
15	5.88	5.50	0.38	0	1	1
16	5.44	5.50	-0.03	0	1	1
17	5.71	5.50	0.25	0	1	1
18	5.76	6.00	-0.22	0	1	1
19	5.82	5.50	0.34	0	1	1
20	5.74	5.50	0.25	0	1	1
21	5.12	5.50	-0.37	0	1	1
22	6.18	6.00	0.22	0	1	1
23	5.79	5.50	0.34	0	1	1
24	5.76	5.50	0.31	0	1	1
25	5.38	5.50	-0.09	0	1	1
26	5.91	6.00	-0.03	0	1	1
27	5.94	5.50	0.50	0	1	1
28	4.74	4.50	0.22	0	1	1
29	5.62	5.50	0.16	0	1	1
30	5.56	5.00	0.59	0	1	1
31	5.91	5.50	0.44	0	1	1
32	5.29	5.00	0.38	0	1	1
33	5.62	5.00	0.66	0	1	1
34	5.79	5.50	0.25	0	1	1
35	5.97	5.50	0.47	0	1	1

Es así, como ambas tablas proporcionan la información necesaria para analizar cada uno de las categorías en que fue dividido el cuestionario de clima organizacional.

De acuerdo con la escala preferencial de comunicación, si el resultado de la columna 6 tiene un resultado de 3 o más, éste señala un problema muy grave de comunicación; por lo que es necesario establecer acciones correctivas inmediatas. También establece que entre más alto sean los resultados de dicha columna, es mas potencialmente peligroso el malentendido que existe entre los líderes de la organización y los empleados.

De esta forma, y tomando en cuenta los resultados representados en las tablas, se puede apreciar que los dirigentes de la organización están conscientes de las fallas eminentes que existen en la organización y que se requiere implementar mecanismos de mejora continua tanto en su estructura como con su personal para poder llegar a establecerse realmente como una empresa. También tienen una clara idea de que la gente de la organización no está de acuerdo con la forma operacional de trabajo; que necesitan involucrar más a los miembros de IISI y que debe existir una constante comunicación sobre el rumbo que está tomando la organización, así como de sus planes futuros.

Por otra parte, las dos únicas respuestas que tienen que ser atendidas urgentemente (1 y7) son en cuanto a que la gente considera que a los líderes les importa muy poco el personal que tienen a su cargo ya que éstos no conocen ni las políticas, ni los planes futuros, incluso, en el caso del personal de out sourcing se puede apreciar que ni siquiera saben exactamente quienes son los directores de IISI; al respecto, hay una fuerte diferencia de opinión entre los empleados y lo que los directivos tienen de percepción; ellos consideraron que los empleados que si se sienten apreciados y valorados por los jefes.

Otra diferencia fuerte que se presentó es en cuanto a los empleados están *fuertemente de acuerdo* en que se deben de tomar en cuenta sus puntos de vista antes de que los directores tomen decisiones que afecten su empleo o intereses. A lo que los dirigentes contestaron que el personal solamente estaría de acuerdo.

Pero, para conocer con más precisión cuál es la percepción general de los actores con respecto a cada uno de los reactivos del cuestionario del clima organizacional, a continuación se presentará su análisis y para poder detectar rápidamente sus opiniones, dicho análisis será apoyado a partir del siguiente cuadro:

Clima Organizacional	Definición Verbal	Categoría	Descripción	No. de pregunta en el cuestionario	Porcentajes frecuentes	Porcentaje Total mayoritario
	Percepción que se tiene de sí mismo y de los otros en la organización, discrepancia comunicacional entre líderes y empleados		Toma de decisiones	Se refiere a la percepción del trabajador de ser tomado en cuenta para resolver problemas y/o decisiones que se deban tomar en la empresa.	7	59% M F A
9					41% M F A	
14					50% M F A	
28					26% S O	
32					35% A	
Comunicación			Percepción respecto a la comunicación existente entre Directivos y empleados	4	26% DA	61% MFA 39% DA
				8	47% MFA	
				11	41% MFA	
				12	47% MFA	
				15	35% MFA	
				16	32% MFA	
				23	38% MFA	
Ambiente y relaciones de trabajo			Sentimientos que prevalecen en el ambiente de trabajo entre las diversas áreas	18	41% MFA	100% MFA
				34	38% MFA	
Libertad de opinión			Se refiere a la libertad que siente el trabajador para poder expresar sugerencias y/o comentarios vinculados al trabajo	2	35% DA	59% MFA 31% DA
				27	50% MFA	
Relación laboral con los jefes			Percepción de la relación entre el trabajador y el jefe inmediato y directores	3	35% MFA	66.5% MFA 33.5% DA
				29	35% MFA, 35% DA	
Orgullo			Percepción de sentir que uno pertenece a la organización	1	35% MFA	55% MFA 45% DA
				21	29% DA	
Información sobre la organización			Se refiere a la percepción que el trabajador tiene sobre información que puede consultar y conocer	5	26% DA	53% DA 27% MFA
				6	38% DA	
				10	35% MFA	
				13	38% MFA	
				17	38% DA	
				20	41% DA	
Información sobre el proceso productivo			Se refiere a la comunicación que reciben los trabajadores sobre los procesos de trabajo	22	56% MFA	89% MFA 11% DA
				19	44% MFA	
				24	47% MFA	
				25	29% DA	
				26	44% MFA	
				30	32% MFA	
				33	32% MFA	
35			47% MFA			
CLAVES:			D = En Desacuerdo		FA = En Fuerte Acuerdo	
MFD = En Muy Fuerte Desacuerdo		SO = Sin Opinión		MFA = En Muy Fuerte Acuerdo		
FD = En Fuerte Desacuerdo		DA = De Acuerdo				

En éste recuadro, se describen las características de cada categoría que se consideró para el análisis general del clima organizacional, así como las afirmaciones del cuestionario que están

involucradas con cada una de ellas. También fue necesario tener un porcentaje de cada uno de los resultados para poder realizar la interpretación.

3.1.1 Toma de Decisiones

En lo que se refiere a la toma de decisiones, el **45%** de las respuestas están firmemente convencidas de que los dirigentes de la organización los deben involucrar en la toma de decisiones referentes a problemas que actualmente se están presentando, así como para la realización de la planeación del rumbo que debe seguir la empresa; el otro **32%** está de acuerdo con ésta situación; mientras que el **23%** no proporcionó su opinión al respecto, lo que podría hacernos suponer que es la gente que no se siente identificada con la empresa por lo que no le interesa el rumbo que siga.

3.1.2 Comunicación

La mayoría del personal que participa activamente en la organización IISI se encuentra en muy fuerte acuerdo (**69%**) y de acuerdo (**31%**) en que la comunicación entre miembros de la organización y líderes debe ser directa, oportuna ya que consideran que esto mejoraría el trabajo en equipo y podría reducir enormemente costos, mejorar la productividad y la calidad de los servicios que en IISI se desarrollan, ésto en la medida que haya una relación comunicativa más estrecha entre líderes y miembros de la organización a fin de reducir incertidumbres y malos entendidos.

3.1.3 Ambiente y relaciones de trabajo

El **100%** de los encuestados están totalmente convencidos de que un buen ambiente de trabajo en la organización los vuelve más productivos y les da la confianza de que se desarrollan en un ambiente estable. Y están a favor de que las relaciones laborales, no sólo se deben de dar en el área de trabajo, sino también con las diversas áreas con que cuenta la organización IISI.

3.1.4 Libertad de opinión

EL 59% (Muy Fuerte Desacuerdo) considera que debe haber una absoluta libertad de expresión para exponer los problemas que están detectando en la organización tanto laborales como personales que pueden afectar seriamente el desarrollo de la organización. El personal de IISI, se percibe muy interesado en participar directamente en la organización para exponer ideas que apoyen a la mejora de procesos. El otro 31% también se encuentra a favor de que se empiece a dar esta situación.

3.1.5 Relación laboral con los jefes

La percepción del personal con respecto a que debe sentirse con la libertad y la confianza de acercarse con sus jefes inmediatos para exponer problemas laborales es muy alta (65.5% MFD), coinciden en que deben darles la oportunidad de empezar a involucrarse, ya que son las mejores personas que pueden conocer de cerca el proceso y así como las variables que se están presentando y de esta manera poder erradicarlos y establecer mecanismos de mejora continua a fin de crear un ambiente de estabilidad con los clientes. Aunque también hay un porcentaje alto (33.5% DA) con respecto a los que se encuentran conformes con la relación que llevan hasta el momento con los dirigentes.

3.1.6 Orgullo

En las respuestas arrojadas en el cuestionario del clima organizacional se detecta que en su totalidad, el personal no siente que es parte de la organización IISI, esto se debe a que no conocen realmente cual es el objetivo de la organización, consideran que no son tomados en cuenta y tienen la idea de que la productividad y las relaciones de trabajo serían mejores en la medida que estén involucrados directamente con el desarrollo de los diversos procesos de la organización (55% MFA y 45% DA).

3.1.7 Información sobre la organización

El 53% del personal que labora en IISI se encuentra fuertemente convencido de que debe fluir la información con respecto a políticas, planes a mediano y largo plazo así como situaciones

financieras que se están presentando en la organización, a fin de reducir la incertidumbre, sentirse más identificados con la empresa para la que trabajar y de esta manera crear un sentido de orgullo en cada uno de los empleados ya que en la medida que una persona se involucra más laboralmente con los procesos de trabajo, puede llegar a entender que esta sucediendo en la organización.

3.1.8 Información sobre el proceso productivo

En su totalidad, el ambiente laboral que se percibe en la organización IISI reporta una necesidad de sentirse identificados con la empresa en donde pasan la mayor parte del tiempo de su vida (89% MFA, 11% DA). Consideran que la difusión de información referente a la organización puede llegar a construir un sentimiento de participación en los empleados y así poder tener presente cuales son las fallas que se están presentando y en que sentido ellos participan para que las situaciones se den de cierta forma. De igual forma, se encuentran interesados en saber cuales son los servicios que actualmente se proporcionan en la empresa IISI y no sólo en su departamento con la finalidad de sentirse involucrados en los procesos que afectan directamente a la imagen pública que repercute en la calidad del servicio que se le proporciona al cliente.

3.2 Conclusiones acerca del clima organizacional

A partir del análisis realizado sobre el ambiente que se percibe en la organización, se puede detectar que hay una necesidad muy grande por parte del personal que labora en IISI por sentirse identificado con ésta, saber que es tomado en cuenta y que no sólo es un número más que produce ciertos servicios; para ello solicita que sea involucrado en los procesos de trabajo que se llevan acabo, conocer de cerca todos los servicios que actualmente presta la organización para poder desempeñar un mejor trabajo en el momento que sea requerido en un puesto totalmente distinto al que actualmente tiene.

También considera que se debe dar apertura a establecer directamente comunicación con los líderes de la organización a fin de exponer los problemas que ven de manera clara se están presentando en la organización. Y también están de acuerdo en que no sólo deben establecerse relaciones laborales con gente de su departamento, sino también debe haber identificación con todo el personal que integra actualmente a la organización IISI.

En el clima organizacional se puede detectar que el problema más grave que se presenta en la organización es el de la falta de identificación del personal que labora en IISI con la propia empresa; si este problema se observa numéricamente se podría caer en la errónea idea de que en la organización no hay muchas preocupaciones que atender, y si tomamos en cuenta la evaluación de la escala preferencial de comunicación se diría que es así. Pero hay que tomar en cuenta que es uno de los problemas más graves que se está presentando en la organización, el que la gente que labora en ella no se sienta identificado como parte de la empresa en la que participa, lo que está originando un alto índice de improductividad como se observo en el proceso medido, la falta de compromiso por mejorar la productividad y calidad de los servicios es consecuencia de esta situación, al igual que haya poco interés por el futuro que pueda tener la organización.

Los directores de la organización, están concientes de muchos problemas que se están presentando y tienen muy presente la percepción del personal al respecto, pero hasta el momento no se han percatado de que la solución a los problemas mencionados en el párrafo anterior podrían disminuir e irse solucionando en la medida que desvíen un poco su atención a las peticiones del personal que tienen a su mando; empezando a tomar en cuenta sus opiniones para mejorar los procesos en cuanto a calidad y productividad se refiere.

Los directores consideran que la gente esta satisfecha en la organización, creen que la gente se siente segura, apoyada y valorada por ellos, pero realmente no es así y por eso se han estado presentando fuertes variaciones en los procesos de trabajo y que al parecer los dirigentes no se han percatado de ello o no les interesa tomar medidas al respecto.

Para poder entender porque se están estableciendo estas variantes y cuál es el papel que juega cada uno de los actores que se desempeña en la organización, es indispensable saber como se están dando las relaciones laborales entre empleados y entre los jefes. Entenderemos que las relaciones de poder no se dan solamente a través de un cargo determinado en la organización, es toda una madeja de complicidades, juegos de poder en donde las relaciones se dan cuando hay conveniencias de por medio y se puede obtener algo a cambio.

4. EL PODER Y EL ACTOR

El poder dentro de la organización juega un papel muy importante si tomamos en cuenta en manos de quien se encuentra, éste se puede dar de forma legítima o no, podremos ver, que

muchas de las veces hay más poder en la gente que se encuentra involucrada en la operación de los procesos productivos, que en los mismos líderes de la organización que tienen una autoridad legítima. Pero ¿a que se debe esto?, ¿cuál es el rol que desempeña cada miembro del proceso medio? Aquí nos daremos cuenta de que cada uno de los miembros en determinados tiempos y situaciones ejerce un poder en mayor o menor escala con la finalidad de conseguir algo a cambio.

De acuerdo con Croizier y Friedberg (1990, p.56), el poder es una relación y no un atributo de los actores. Y éste, se va a desarrollar a partir del intercambio de los actores comprometidos en una determinada relación, pues en la medida en que toda relación entre dos partes supone intercambio y adaptación entre ambas.

Para poder determinar como se establecen las relaciones de poder en el proceso medido, es importante conocer en primer lugar como se empieza a dar la relación laboral, para posteriormente conocer como se empiezan a mezclar las relaciones de intercambio, de compromiso y de alianzas entre los mismos actores que sería el inicio de las relaciones de poder.

Para esto es necesario conocer al individuo, el entorno relevante en el que se desenvuelve y que objetos de ese entorno son importantes para él; ya que en la medida en que un actor va conociendo hacia donde quiere dirigirse, va a empezar a planear estrategias y acciones hasta alcanzar su objetivo o meta, y ésta puede ser el reconocimiento, un ascenso, un espacio físico en su área de trabajo, entre otras. De esta forma, se podría decir que el poder de un individuo dentro de la organización, se establece de la siguiente forma:

El poder va a ser la capacidad de los seres humanos para satisfacer sus necesidades tomando satisfactores del entorno.

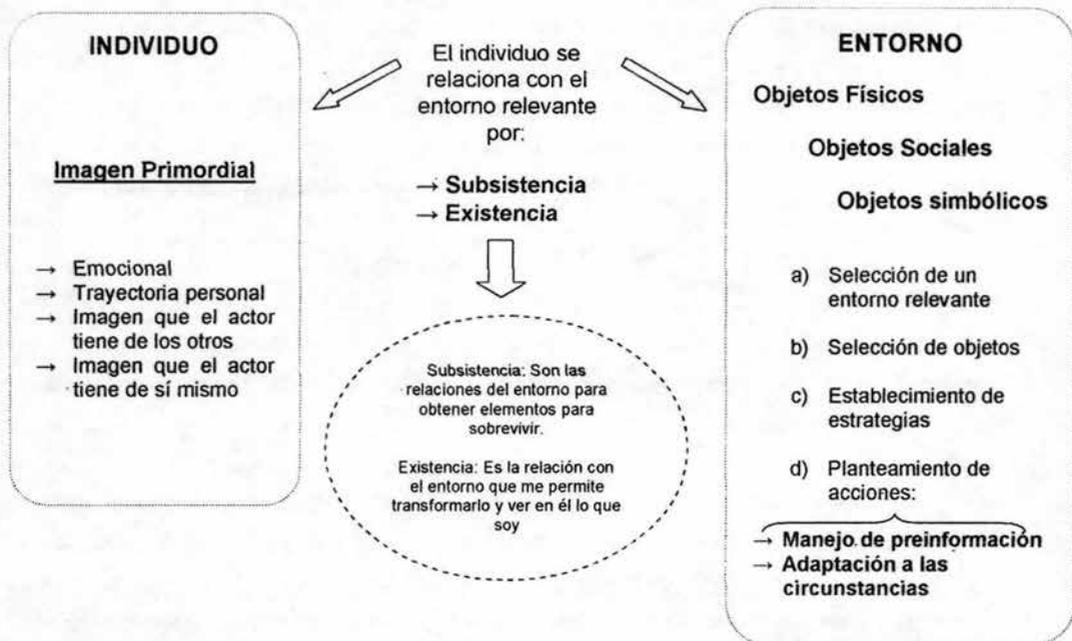


Figura 16. Relación del individuo con el entorno

Ahora bien, un individuo dentro de una organización, va a relacionarse con un ambiente relevante de acuerdo a dos necesidades: una es por subsistencia, y ésta se da cuando los actores solamente obtienen elementos para sobrevivir; y la otra es una relación de existencia en donde el actor se da cuenta que su relación con el ambiente relevante lo puede transformar y es aquí donde se empiezan a establecer estrategias y acciones a través de lo que conoce de su entorno, la información que percibe y la que conoce y su forma de adaptarse a las circunstancias que se le vayan presentando.

Para ello, es muy importante establecer y tener definido cuales son los elementos de los que pueden disponer los actores para establecer relaciones de poder, como lo son las estrategias, las fuentes y recursos que existen en la organización, la relación que tienen con la organización, sus características personales como lo son la experiencia, la jerarquía, el nivel académico y la personalidad, entre otras.

4.1 La estrategia y el poder

La estrategia de cada uno de los actores del proceso medido en la organización IISI se puede percibir, a partir de observar su comportamiento diario, así como también se pueden conocer las relaciones de poder que se establecen entre ellos. Para ello, los actores de manera consciente o inconsciente hacen uso de diversas estrategias dependiendo de las situaciones en que se encuentren, Croizier y Friedberg (1990, pp. 46-47) plantean que para conocer el concepto de estrategia es preciso partir de las siguientes observaciones:

1. El actor rara vez tiene objetivos claros y menos todavía proyectos coherentes: éstos son múltiples o más ambiguos, más o menos explícitos y más o menos contradictorios.
2. Sin embargo, su comportamiento es activo. Siendo que siempre se encuentra restringido y limitado, no está jamás directamente determinado; incluso la pasividad es el resultado de una acción.
3. Es un comportamiento que siempre tiene un sentido; el hecho de que no se le pueda relacionar con objetivos claros, no significa que no pueda ser racional sino todo lo contrario.
4. Es un comportamiento que siempre presenta dos aspectos: uno ofensivo, que es aprovechar las oportunidades con miras a mejorar su situación, y otro defensivo que consiste en mantener y ampliar su margen de libertad y por ende su capacidad de actuar.
5. En el caso límite, no existe, pues un comportamiento irracional; ésta es la unidad que tiene el concepto de estrategia, que puede aplicarse indistintamente a los comportamientos en apariencia de los más racionales y a los que parecen completamente erráticos.

En la organización IISI se encuentran tres categorías de personal: los jefes, los líderes o coordinadores de proyecto y los miembros de equipo. Las funciones que se realizan en cada nivel son diferentes una de la otra, pero aquí los tres niveles deben tener una relación constante y una cooperación para que el trabajo salga adelante.

Los autores plantean que un comportamiento del actor siempre presenta dos aspectos: uno ofensivo que es "aprovechar las oportunidades con miras a mejorar su situación", y otra defensivo que consiste en "mantener y ampliar su margen de libertad y por ende su capacidad de actuar". En el caso límite el comportamiento del actor nunca es irracional, pues todo responde a una estrategia que sirve para lograr sus objetivos.

El poder es entendido como una fuerza lo suficientemente intensa para controlar la conducta de un individuo y la posibilidad de imponer la propia voluntad sobre el comportamiento de los demás. Aunque para este caso particular, "poder" se entenderá como la forma en que los actores se relacionan unos con otros por medio de su capacidad de satisfacer las necesidades de los otros actores y de la organización. Esto implica que a mayor capacidad de emplear recursos o de controlar fuentes será mayor el poder. (Crozier y Friedberg, 1990, p.68-72)

4.2 Fuentes y recursos del poder

Crozier y Friedberg (1990, p.62) menciona que una relación de poder exige siempre la respuesta a dos preguntas: ¿Cuáles son los recursos de los que dispone cada parte?, y en segundo lugar ¿Cuáles son los criterios que definen la pertinencia de esos recursos y su carácter más o menos movable? Es decir, ¿Cuál es la relación y cuáles son las limitaciones estructurales en las cuales se inscribe?

La primer pregunta remite a los recursos de todas las clases (individuales, culturales, sociales, etc.) de los que puede disponer un actor por su situación social global y que definen el marco temporal, espacial y social en el cual deberá circunscribirse en todo momento su estrategia. Esto hará posible reconocer la desigualdad entre los actores mismos que dependen de su inserción común y de su posición respectiva en un campo social estructurado.

Las fuentes de poder que se establecen entre los miembros del proceso medido tienen que ver básicamente con el conocimiento que cada uno de ellos tiene sobre las actividades laborales que desarrolla, de esta manera, éste es utilizado como una fuente de poder en el momento que el actor que sabe realizar las actividades tienen la decisión de enseñarle al otro a desarrollar otras actividades.

En este caso, los líderes de proyecto, ejercen un fuerte poder sobre los miembros del equipo, en el momento que ellos deciden el ritmo de trabajo, y cual es el rumbo que debe seguir. Un actor sólo acepta perder en el corto plazo si esta pérdida le parece momentánea y piensa que a la larga ganará.

4.3 El poder y la organización

La organización regula el desenvolvimiento de las reglas de poder. Dado su organigrama y sus reglamentos internos, restringe la libertad de acción de los individuos y de los grupos que reúne, con lo cual condiciona profundamente la orientación y el contenido de sus estrategias. (Croizier y Friedberg, 1990, p.67).

Aquí cabe mencionar que aunque no existe un organigrama conocido físicamente en la organización, los actores que se desarrollan en el proceso medido, saben que hay una estructura jerárquica, donde las relaciones de poder se dan en forma descendente. Al momento de ser contratados en la organización, firman un contrato en donde se encuentran estipulados las funciones, derechos y obligaciones que cada actor va a tener una vez que pertenezca a la empresa.

El poder que ejerce la organización a través de la reglamentación pretende limitar a sus miembros a ejercer funciones que nada tienen que ver con la organización en sí o que puedan poner en peligro la integridad de la misma; también la organización legitima el poder de las funciones de los mandos medios a través de asignar cargos y puestos, en donde cada uno de ellos tiene ciertas libertades y limitaciones en cuanto a su participación con otros actores tanto de manera ascendente como descendente, así como libertad para la toma de decisiones en cuanto a su nivel en la organización lo permita; pero como se ha visto a lo largo del módulo, la institución del poder muchas de las veces no resulta funcional

4.4 Tipos de poder

Existen cuatro grandes fuentes de poder correspondientes a los tipos de fuentes de incertidumbre especialmente pertinentes para una organización:

1. las que provienen del control de una competencia particular y de la especialización funcional.
2. las que están ligadas a las relaciones entre una organización y su o sus entornos.

3. las que nacen del control de la comunicación y de la información.
4. las que provienen de la existencia de reglas organizativas generales.

En el primer punto, el autor menciona que el experto es el único que sabe cómo hacer las cosas, que dispone de los conocimientos y de la experiencia del contexto, la cual le permite resolver algunos problemas cruciales para la organización. (Croizier y Friedberg, 1990, p.70). Esto se refiere al grado de especialización y de relación que cada uno de los actores tiene con la organización y de esta manera conseguir privilegios; es decir, el que los líderes de proyecto tengan conocimiento y dominio de las actividades que realizan, además del poder legal que les da la organización dentro del grupo de trabajo, hace que éstos actores puedan darse el privilegio de llegar tarde y saber que no lo pueden regresar porque es pieza clave para la continuidad del proceso, esto sin importar que sus constantes llegadas tarde, retracen la operación; esto aunado a que mantiene relaciones amistosas muy estrechas con los líderes de la organización, por lo que también tiene una ventaja ya que sabe que se tendrán consideraciones con él por este aspecto. Esta situación de especialización, no sólo ocurre con los líderes de proyecto, sino en sí con todos los actores involucrados en el proceso. El encargado de Telemarketing sabe que es la única persona que lleva a cabo esta operación, además de mantener una relación de amistad estrecha tanto con el Líder de Proyecto, como con uno de los Directores Asociados y el Director General; al igual que el Consultor Jr, los Programadores Analistas y el Analista; cada uno de ellos desempeña un papel importante y fundamental que es cadena de continuidad para que el otro pueda realizar su trabajo y saben que si en determinado momento pueden prescindir de sus servicios, a los líderes de la organización, les costará trabajo adaptar rápidamente a una persona al proceso laboral, ya que tienen muy presente que el trabajo tiene que salir al momento y que una persona nueva en el proceso tendrá consecuencias muy graves en cuanto a dominio de la información en poco tiempo, por la diversidad de información que se maneja en la organización. Al respecto, Croizier asegura que desde el momento en que el buen funcionamiento de una actividad, de un sector y de una función muy importante para la organización depende de su intervención, el actor podrá negociarla contra beneficios o privilegios (Croizier, 1990, p.70).

Por otra parte, hay que recordar que todo el personal que actualmente se encuentra en el proceso medido, está estrechamente vinculado con los dirigentes de la organización; ya que ingresaron todos en IISI a partir de conocer a alguna persona que ya laboraba en la empresa y si bien es cierto que de acuerdo con el punto 2.2 de éste capítulo, sólo el 19% ingreso a la

organización a partir de la realización del servicio social, hoy también mantienen relaciones muy estrechas de amistad con los líderes, e incluso uno de ellos sentimental con un de los hermanos del Director General, por lo que aquí se descubre otra fuente de poder, en donde el actor aunque haga mal su trabajo, sabe que será muy difícil que puedan prescindir de él debido a esta situación.

La segunda gran fuente de poder que se encuentra en una organización, está ligada a todas las incertidumbres que se desarrollan alrededor de las relaciones entre la organización y su medio (Croizier, 1990, p.71). Esta fuente es bastante cercana a la primera, ya que no puede existir una organización, sino establece relaciones con el o los medios que la rodean. De esta forma, los individuos y los grupos que, por sus múltiples dependencias o por el capital de relaciones en tal o cual segmento del medio, puedan controlar, por lo menos en parte, esta zona de incertidumbre y amoldarla en beneficio de la organización, dispondrán en forma natural de un considerable poder dentro de ésta.

En este sentido, los agentes de ventas (también líderes de proyecto) junto con el encargado de telemarketing y el director de área son las personas encargadas de llevar acabo todo el proceso de ventas y de saber cuales son las posibilidades de incrementar negocios y trabajo dentro de la organización. Esto puede ser utilizado como una fuente de poder ante los Directores Asociados y el Director General que no tienen conocimiento alguno del estatus del proceso de ventas, así como para toda la organización en sí donde ellos a través de manipular la información que saben pueden dar cifras aceptables o deprimibles y así ejercer un poder a través de la información.

Por otra parte, el que los actores medidos no tengan una idea clara de a qué hora o cuándo puedan llegar los jefes inmediatos, los hace que puedan utilizar esa incertidumbre a su favor al no realizar adecuadamente su trabajo y dedicarse a realizar actividades personales que nada tienen que ver con sus actividades laborales.

Es por eso que al medir la improductividad del proceso laboral y las causas que lo originan, se encontró que cuándo los líderes o dirigentes de la organización no se encuentran, los equipos de trabajo destinan más tiempo a realizar actividades personales como chatear, instalar nuevos

juegos de video en la computadora y pasar largas horas en el teléfono; y sólo se preocupan por trabajar cuando se encuentran bajo supervisión.

Ya que cuando los líderes dedican un poco de atención al proceso laboral, el equipo de trabajo trabaja ininterrumpidamente, lo que nos da la idea de que sería importante asignar a una persona que no se encuentre involucrada ni con el proceso laboral ni con las relaciones personales de éstos equipos, para supervisar las actividades que se les solicitan y tendiendo una persona ajena al proceso, sería más difícil que se volviera cómplice de las situaciones que hasta el día de hoy siguen ocurriendo.

En tercer lugar, Crozier cita aquellas fuentes de poder relacionadas con el control de la comunicación (Crozier y Friedberg, 1990, p.72), Es decir, la organización crea poder simplemente por la forma en que organiza la comunicación y los flujos de información entre sus unidades y entre sus miembros. En este caso, los actores como es el caso del encargado de telemarketing, tiene una fuente de poder al informarle a su jefe inmediato un número de llamadas al día para concertar citas alterado a su favor, exponiendo que con nadie o con muy pocas empresas estableció contacto para poder solicitar una cita y ofrecer sus servicios, de esta forma, "ocupa" da una imagen al jefe inmediato de la ardua labor de su jornada de trabajo y sin embargo, dedica ese tiempo a otras actividades como chatear o jugar ajedrez vía Internet con el analista de al lado que también le informó a su jefe que ha tenido problemas con la red o la computadora lo que ha ocasionado retrasos.

Esta situación en donde cada uno de los actores involucrados en el proceso medido, adquiere poder debido a que no hay un flujo real de la información, no hay un personaje clave que este al pendiente de la operación, los líderes de proyecto tienen que realizar labores de venta, por lo que ocupan mucho tiempo fuera de la organización y les hace tener una visión muy limitada de realmente como se está desarrollando el trabajo. Por otra parte, aunque los dirigentes de IISI se encuentren en la organización independientemente del tiempo, éstos se encierran en sus oficinas y no solicitan avances de los proyectos que se desarrollan en el área.

La utilización de las reglas organizativas es la cuarta fuente de poder y según los autores (Crozier y Friedberg, 1990, p.79), éstas deben estar destinadas a eliminar las fuentes de incertidumbre, pero paradójicamente no las suprime completamente sino que crea otras que

pueden ser inmediatamente aprovechadas por aquellos a los que éstas tienden a constreñir y que están consideradas como reguladoras del comportamiento. El mejor ejemplo de esta situación es el reglamento interno de trabajo que se establece a cada uno de los empleados desde el momento que ingresa a la organización, donde se estipula que la hora de entrada es a las nueve indicando que si no se cumplen esta acción serán regresados y en el caso de continuar así, se les sancionará con días de trabajo. Aquí debería de reducirse una fuente de incertidumbre, pero no es así, porque este reglamento no es tomado en cuenta por ninguno de los actores que participa en la organización ni es ejecutada por los mismos dirigente que saben que la gente sigue llegando tarde, pero que hasta el momento no se han tomado acciones correctivas al respecto.

Otro ejemplo se da a partir de que los dirigentes de la organización establece tiempos de entrega de los trabajos en proceso con los actores del departamento, ellos saben que tienen toda la confianza de sus jefes inmediatos y que no estarán atrás de los todos los días, pero si tienen presente en todo momento una fecha de entrega; por lo que aunque por varios días, incluso semanas, los actores se dediquen a realizar otras actividades distintas al desarrollo del proyecto, éstos empiezan a laborar cuando están a unos días de la fecha límite, lo que llega a restringir hasta que límite pueden tener libertad de hacer lo que quieran. Y aunque al momento de acercarse la entrega, los actores del departamento empiezan a trabajar, muchas de las veces se les viene encima el tiempo y es cuando tienen que quedarse tiempos extras e incluso trabajar sábados y domingos y saben que éstas horas invertidas no les serán pagadas.

Una vez establecidas como se dan las fuentes de poder en la organización IISI, se reflexionará de cual es el papel que desempeña cada uno de los actores del proceso medido en el grupo de trabajo.

5. EL ACTOR Y EL GRUPO

5.1 Definición del grupo y tipos de grupo

Para Olmsted, (1996, p. 16), un grupo es una pluralidad de individuos que se hallan en contacto los unos con los otros, que tienen en cuenta la existencia de unos y otros, y que tienen

conciencia de cierto elemento común de importancia. Una característica del grupo es que sus miembros poseen algo en común y que creen que ese algo establece una diferencia.

En IISI el grupo está conformado por personas jóvenes que tienen como característica primordial de que todos se conocen, incluso desde antes de ingresar a la organización. De acuerdo con Olmsted (1966, p. 10), los grupos pequeños y la relación entre los miembros que la conforman, se puede estudiar a partir de dos perspectivas. Los grupos primarios y los grupos secundarios.

Define como grupo primario a los miembros que se hallan ligados unos a otros por lazos emocionales, cálidos, íntimos y "personales"; poseen una solidaridad inconsciente basada más en los sentimientos que en el cálculo. Tales grupos tienen contacto directo, son espontáneos en su conducta interpersonal, y orientados aunque no necesariamente en forma explícita, hacia fines mutuos y comunes. Olmsted pone como ejemplo a los amigos, las pandillas y principalmente a la familia.

A partir de la definición que Olmsted da sobre los grupos primarios, podríamos considerar a los miembros que se desenvuelven en el área de diseño y desarrollo y telemarketing como ejemplo de éstos, ya que como se ha mencionado anteriormente, tienen lazos emocionales de amistad y parentesco; por lo que existen relaciones de dependencia, donde todos se mueven hacia la misma dirección, es decir, los programadores analistas, el consultor jr., el encargado de telemarketing, y el analista platican de asuntos personales antes de empezar sus actividades laborales, salen a comer juntos, a la hora de la salida se van juntos y por lo menos una vez al mes se ponen de acuerdo para irse de "reventón" juntos, después de la jornada laboral del día viernes. Y aunque alguno de ellos tenga que desplazarse a otra oficina fuera de la organización, éste sigue teniendo contacto con el grupo vía telefónica o vía e-mail. En este sentido, el grupo primario de IISI ofrece al individuo su primera y más completa experiencia de la unidad social.

Cooley (Cooley en Olmsted, 1996, p. 12) menciona que en un grupo primario, el individuo podrá mostrarse ambicioso, pero el objeto máximo de su ambición lo constituirá cierto deseo de ocupar un lugar en la mente de los demás, y él se sentirá leal a las normas comunes de ayuda mutua y de juego limpio.

Por otra parte, las características de los grupos secundarios son opuestas y hasta cierto modo complementarias de las del grupo primario (Cooley en Olmsted, 1996, p. 13). Las relaciones entre los miembros suelen considerarse frías, impersonales, racionales y formales. Los individuos participan no como personalidades totales, sino con relación a capacidades especiales y delimitadas; el grupo no es un fin en sí mismo, sino un medio para otros fines, los grupos secundarios suelen ser más numerosos y sus miembros tienen contactos entre ellos solamente de manera intermitente, a menudo indirectamente a través de medios gráficos más que de medios orales. Cooley menciona como ejemplo a las asociaciones profesionales. Aquí también se pueden integrar los sindicatos y las diversas agrupaciones civiles.

5.2 Funciones positiva y negativa

De acuerdo con Olmsted (1996, p. 51), un grupo primario es funcional cuando el mismo grupo entrena a sus miembros para favorecer el desarrollo psicológico de los individuos proveyéndolos del contexto necesario dentro del cual tiene lugar el desenvolvimiento intelectual y emocional. El autor menciona como el mejor ejemplo a la familia.

El grupo primario que se establece en el proceso medido de la organización IISI, resulta funcional en el momento que hay una fuerte relación de solidaridad, compañerismo y apoyo entre ellos. Olmsted (1996, p. 56) establece que en los grupos primarios funcionales, se han encontrado frecuentemente lazos de solidaridad entre los compañeros de trabajo son necesarios para elevar la moral, y que ésta es un factor importante para la alta productividad.

Pero, otra parte, la lealtad del grupo primario puede llevar al sabotaje y a otras consecuencias similares. Olmsted (1996, p. 56) y lo que resulta funcional para un grupo, puede resultar disfuncional para la organización.

Aquí resulta muy importante retomar este comentario, ya que en la organización IISI, si bien es cierto que en el grupo primario del proceso medido existe una parte funcional; también es cierto que esta funcionalidad de los actores está resultando seriamente disfuncional para la organización en el momento en que han considerado a la organización como "un club social" en

dónde las responsabilidades laborales han pasado a un segundo plano y las relaciones personales, de complicidad y lealtad por amistad, están afectando seriamente los procesos productivos en el desarrollo de los proyectos.

Hay complicidad desde el momento en que la gente empieza a llegar tarde, es un pacto silencioso en donde uno llega tarde, el otro puede estar en Internet o hablando por teléfono y por otra parte salirse temprano en la organización y nadie dice nada, ninguno de los actores involucrados en el proceso se han visto en la necesidad de poner un alto porque son roles establecidos que van cambiando constantemente conforme les vaya conviniendo. Hay alianzas muy fuertes donde el silencio a todos los acontecimientos que están sucediendo es su mejor arma de poder ante los directores de la organización; pero dichas alianzas hasta el momento han concluido en entregas a destiempo del trabajo solicitado, mala calidad en el servicio y quejas constantes por parte de los clientes que en tarde o temprano van a desbordar en el declive de la organización.

5.3 El líder y los tipos de líder

El líder es el hombre que actúa cuando demanda acción, va a ser más independiente con respecto a los juicios. (Olmsted, 1966, p. 35). Y considera que hay tres tipos de liderazgo: el democrático, el autoritario y el laissez-faire. El Autor menciona que de acuerdo al tipo de liderazgo que se ejerce; éste determina distintos tipos de comportamiento de grupo.

Cuando el grupo se halla bajo un liderazgo democrático, las relaciones entre los miembros son de carácter más personal y amistoso, Hay mayores diferencias personales individuales y al mismo tiempo, los miembros están más orientados con relación a los intereses de grupo y de esta manera, se solicitan mutuamente su aprobación. A través de un estudio de diversos grupos, el autor comprobó también que había menos agresión dirigida contra uno de los miembros, y una estabilidad y cooperación en la realización de actividades aun cuando el líder se encontraba fuera.

En este tipo de líder, se podría suponer que entra el Director General, dónde hay una relación más que laboral con el grupo primario medido, trata en todo momento de orientar al grupo hacia el cumplimiento de objetivos específicos en calidad, tiempo y espacio; además de darles la más completa libertad de que operen como mejor crean conveniente y los hace enfrentar sus errores a fin de que sigan aprendiendo. Hasta aquí, se podría decir que es el líder ideal de la organización, pero esto no se cumple en primer lugar porque los miembros que participan en el área de desarrollo, diseño y telemarketing no se encuentran comprometidos con la otra parte, la de cooperación y el trabajo en equipo sin la necesidad de que haya supervisión, y por otra parte, porque una vez que hay problemas en el proceso que se está desarrollando, dónde se necesita la ayuda extrema del Director General, que es experto en la materia, éste simplemente no se presenta por otras actividades que considera más importantes de atender; además de argumentar que los involucrados en el proceso deben aprender a resolver problemas por muy difíciles que éstos sean. En este sentido, uno puede estar de acuerdo, pero no se tiene conciencia del costo económico, energético y psicológico que implica que el problema no sea resuelto a tiempo.

Por otra parte, un grupo bajo el liderazgo *laissez-faire*, era notable por su falta de incentivo para el trabajo (Olmsted, 1966, p. 42); por lo que un líder *laissez-faire* regularmente carece de técnicas sociales para dirigir y tomar decisiones sobre el grupo así como plantear ante ellos un comportamiento de cooperación; su actitud es pasiva, por lo que al momento de abandonar el grupo puede que algún otro miembro tome el liderazgo.

En este tipo de liderazgo entra el Director Asociado 2, el cual es una persona que no tiene presencia en la organización ante el grupo, no se sabe cuáles son las actividades específicas que realiza, que proyectos específicamente está liderando y si realmente su función es como Director Asociado. De acuerdo con la tabla de personalidad especificada en el apartado 2.2.1, es definida como una persona poco extrovertida y afable, muestra poca estabilidad emocional y del Director General y el Director Asociado 1, es el que muestra menos apertura a la experiencia.

El liderazgo autoritario, según Olmsted (1966, p. 43), provoca dos tipos de reacciones. Una agresiva y otra apática. Durante el estudio que hizo el autor a un grupo de alumnos ante su profesor con liderazgo democrático, percibió que ambas reacciones estaban en una relación de dependencia relativamente fuerte respecto al líder; pero la acción agresiva implicaba rebeldía y

deseo de llamar la atención, y una amistad mutua entre los miembros, que faltaba en el grupo apático.

En esta categoría se puede definir que entra el Director Asociado 1, el es el dirigente del proyecto principal de out sourcing de la organización, esta a cargo del proyecto de Telcel y sus allegados lo perciben como una persona frívola, que solo los ve como números y no como seres humanos; esto se reflejó a partir de las entrevistas realizadas en el capítulo dos y en éste capítulo, en el análisis del clima organizacional donde al igual que los otros dos directores, la gente tienen una actitud de enojo y rebeldía contra él, y se lo hacen ver cada vez que manda a alguien a la organización para supervisar el trabajo.

Y con respecto al proceso medido, en los actores involucrados en el proceso se muestra una total apatía hacia él. No hay comunicación, los actores se limitan a dar información que solamente les es necesitada y acuden a verlo cuando los llama para alguna aclaración, pero a partir de ahí no hay más lazos que los una más que el laboral.

5.4 El personal de IISI y su relación con el problema medido

Los actores que se desenvuelven en el proceso medido, van a actuar de acuerdo a las circunstancias que se están presentando y a los objetivos que quieren alcanzar. En el caso de el encargado de telemarketing, su fuente de poder se basa en su personalidad carismática, a pesar de ser uno de los últimos actores que se incorporó a la organización, rápidamente estableció relaciones de amistad con el grupo primario, es una persona que se muestra amable con los dirigentes a fin de crear la apariencia de responsabilidad y profesionalismo. Lo que él pretende en la organización, es un ascenso rápido a partir de que se considera un buen negociador en cuestión de obtener citas rápidamente para los agentes de ventas. Es dinámico y ambicioso, no le gusta estar realizando una sola actividad y pide a gritos que lo asciendan a agente de ventas, por lo que su estrategia es quedar bien con los jefes inmediatos para lograr su objetivo además de que quiere conseguir un aumento, aunque esta situación solo se da en apariencia porque cuando no hay supervisión se dedica al igual que sus demás compañeros a otras actividades.

El consultor jr. Mantiene una relación sentimental con uno de los hermanos del Director General, lo que le da un estatus en el grupo primario por las consideraciones que se le hacen al respecto, ya que es una persona que a pesar de haber terminado la Licenciatura en Informática, y después de dos años de ingresar a la organización, hasta el día de hoy todavía no logra dominar actividades propias de su profesión, a lo que los dirigentes la han cambiado constantemente de departamento, pero hasta hoy no han decidido prescindir de sus servicios.

Al igual que el actor anterior, el Programador Analista 1, se encuentra en la misma situación, hasta el día de hoy no ha dominado sus actividades laborales, pero por ser hermano del Director General fue promovido a Líder de Proyecto de un área totalmente diferente para él, ya que su carrera esta encaminada a la informática y el tenía que desenvolverse en un área de ISO 9001, por lo que fue removido de su cargo y reasignado a su anterior puesto pero ahora en un proyecto más ambicioso.

El otro programador analista tiene una personalidad carismática, se considera una persona profesional y ha logrado ascender rápidamente en la organización a partir de que se ha ganado la confianza del Director General, pertenece al grupo primario y tiene una alta dependencia con ellos, ya que cuando se encuentra lejos de la organización llama por teléfono para seguir en contacto con ellos.

Otro de los personajes a analizar, es el analista, que es una persona agresiva y hostil, estuvo trabajando en el proyecto de Telcel, pero por los constantes errores que se presentaron fue destituido del puesto, se le bajo el sueldo a la mitad, pero no prescindieron de sus servicios, es amigo del Director General y es que más alta improductividad presentó durante el proceso medido, su fuente de poder en la organización es no decir nada, pasar desapercibido ya que utiliza la mayor parte de su tiempo para chatear, jugar en la red o buscar empleo.

El Líder de Proyecto Uno, también se mueve en la organización bajo las relaciones de amistad, es carismático y ha logrado ascender en la organización por la experiencia y conocimiento que tiene, pero utiliza sus relaciones de amistad como poder para llegar tarde y faltar.

El Líder de de proyecto dos, se mueve bajo el mismo esquema que los anteriores actores entra a la organización por lazos amistosos con la Dirección General, es carismático y con alto sentido de responsabilidad, aunque le hace falta apoyo para poder desenvolverse adecuadamente.

A partir de la descripción de los actores y su relación con el grupo y la organización; se puede observar que los actores medidos tienen una fuente de poder que saben utilizar que y esta es la relación de amistad que hace que se desenvuelvan en una excesiva confianza sabiendo que si cometen errores no van a ser sancionados fuertemente.

6. COSTOS PARA LA ORGANIZACIÓN

Para Abraham A. Moles (p. 41), el costo es el resultado de una cuantificación de los valores por medio de un sistema, que presenta a los economistas altamente elaborado: el mercado, es decir, una referencia a la sociedad universal (o parcial) que aporta o sugiere normas al conjunto de actos de adquisición o de investigación de los servicios efectuados por el individuo.

A partir del análisis realizado a través de la medición de los procesos en cuanto a calidad y productividad, se han detectado datos muy importantes sobre los costos que se están generando en la organización IISI; es importante mencionar que dichos costos no son solamente económicos; sino también representa costos temporales, energéticos y psicológicos.

6.1 Costos del problema

Cómo se especifico en el punto 1.8 dónde se dieron a conocer cual es el costo del problema, se logro observar que durante un mes el costo por la improductividad de los miembros involucrados en el problemas es de \$ 7,750.00, además de que la falta de interés y seguimiento a las propuestas solicitadas para la prospección de nuevos clientes y con ello la posibilidad de

nuevos proyectos, tuvo un costo de \$ 200,000.00, dando una pérdida de un total de \$ 207,750 durante el proceso medido.

Cabe mencionar que este costo se midió en términos monetarios, pero no es el costo real de la operación, ya que implica una serie de cuestiones que tienen que ver con el costo de la acción realizada que implica un costo temporal, un costo energético y un costo psicológico.

6.2. Costos de la acción

La acción, es el desplazamiento del ser en el espacio que crea una modificación en su medio ambiente, tiene como meta cumplir con una función, que es el sentido que el actor le da. Y dichos costos de la acción se clasifican en: costos temporales, energéticos y psicológicos.

Para Moles (p. 50) todo acto, todo objeto, todo servicio, toda ocupación humana, se traduce necesariamente en una disipación de tiempo. Hay un tiempo, hay una duración afectada para la realización, duración modificable, transformable según las condiciones del acto, pero que, cuando éstas han sido bien definidas, aparece como un impuesto temporal que graba toda acción. El tiempo es un capital del ser; éste lo consume al repartirlo en una serie de actores particulares: cada uno de esos actos tiene, entonces, un costo temporal.

El costo temporal del proceso medido en la organización IISI se lleva a cabo en el momento que cada uno de los actores dedica parte de su tiempo a realizar actividades que nada tienen que ver con el proceso laboral. Son tiempos que deben ser invertidos más adelante para que el trabajo salga adelante. En el proceso medido durante cuatro semanas, se logró demostrar que en la organización sólo en el área de diseño y desarrollo y telemarketing se pierde mensualmente la cantidad de **274 horas** que implican un costo económico en primer lugar, al tener que ser repuestas para seguir operando y que el proyecto salga adelante; porque independientemente de que se termine o no el trabajo en el tiempo establecido, ese tiempo ya no será recuperado nunca y los empleados siguen recibiendo quincenalmente un sueldo por un trabajo no terminado.

Por otra parte, Moles considera al costo energético en término fisicoquímico; en el sentido de número de kilogrametros o de kilovatios/hora, consumidos o economizados, incluso consumidos con miras a un ahorro posible (p. 52).

Considerando el análisis del problema medido, se puede apreciar que la falta de supervisión en la organización hacia las áreas de trabajo han tenido grandes costos psicológicos, esto se debe más que nada a que si no hay supervisión, y si el personal no se encuentra interesado en realizarlas bien o de cumplir con lo mínimo indispensable; a la hora de la revisión del trabajo, muchas de las veces se tiene que volver a repetir, y esto no sólo genera un costo económico para la organización por el desperdicio de insumos y combustibles; sino también un gasto de energía del personal que realiza dichas actividades, cansancio, trabajar después de la jornada de trabajo y realizar una misma actividad otra o más veces. Pero no se queda sólo en el costo energético, también implica un costo psicológico.

Por otra parte, la improductividad que se genera en la organización, también tiene un costo energético, por una parte en cuestión estructural, es decir, los equipos de cómputo están encendidos todo el día pero no son productivos porque no se están utilizando para lo que realmente se están ocupando, además de que se quedan prendidas más tiempo de lo normal cuando la gente se tiene que quedar para terminar los trabajos pendientes y estos suelen ser hasta de cuatro horas más después de la jornada habitual de trabajo.

Actualmente, la organización paga mensualmente la cantidad aproximada de \$ 2,800.00 por consumo de energía, lo que indica que cada hora tiene un costo de \$ 17.50. De esta manera, el costo de energía eléctrica que mensualmente tiene la organización IISI a raíz de los problemas analizados al principio del capítulo es de \$ 1,198.75, lo que significa que la organización esta desperdiciando el 42.78% en energía eléctrica al mes.

Ahora, retomando el costo psicológico. El autor menciona que el costo psicológico es la movilización del aspecto mental del ser en comportamientos, para pasar de una inercia de la acción a su cumplimiento. Es una especie de esfuerzo físico que realiza, el que es sin embargo fundamentalmente diferente, pero al que deberá retribuir sus reservas, las cuales se agotan. (Moles, p. 53).

El costo psicológico es uno de los costos importantes a analizar en la organización, que se podrían reducir en la medida en que los actores que participan en el proceso medido se responsabilicen de las actividades que tienen que realizar de acuerdo con los tiempos establecidos.

Al considerar que la organización no les paga a los actores los tiempos extras que se generan para la realización del trabajo, podría decirse que no tiene más costos económicos, pero sus repercusiones se encuentran en los costos psicológicos. Una persona que decide trabajar más tiempo del que esta establecido, suele someterse a una serie de presiones constantes, angustias, desesperación que demerita la calidad del trabajo y de vida del empleado.

7. DIAGNÓSTICO DEL FUNCIONAMIENTO DE IISI

A partir del desarrollo y comparación de los diagramas de flujo tanto real como ideal del área de diseño y desarrollo y telemarketing de la organización IISI, se pudieron apreciar las variantes existentes en el proceso medido. A partir de ese momento se definió cuales serían los problemas a analizar y cuales son los actores que intervienen directamente en el proceso.

De esta manera, se corroboró que las variantes establecidas en la operación inician a partir de la forma de actuar de cada uno de los integrantes del área. Los problemas que se están dando actualmente en la organización se deben a la excesiva confianza que los dirigentes le dan a los miembros que participan en dicho proceso, esto aunado a una falta de supervisión efectiva.

En el área medida se detectaron vínculos muy fuertes de amistad que afectan directamente el proceso de la organización ya que no son utilizados de manera adecuada; hay un alto índice de complicidad en donde cada uno de los actores tienen un beneficio personal por participar en el juego del grupo.

Las relaciones de amistad, compañerismo, lealtad y confianza han determinado que el ambiente laboral se convierta en un entorno social, en donde los actores que participan en el proceso han relegado sus funciones de trabajo, dando paso a sus relaciones personales.

La organización IISI esta conformada por gente joven en su mayoría solteros, que no tienen compromisos que cumplir, y éste es un rasgo de sus características base que nos hace pensar

que no tienen porque crear compromisos con la organización si todavía no tienen esa necesidad.

Por otra parte, el clima organizacional refleja una falta de identificación con la organización, no se sienten tomados en cuenta y solicitan ser parte de la organización, intervenir directamente en los procesos productivos, dar ideas y propuestas que puedan ayudar al desarrollo de la organización IISI.

El que la gente no se sienta identificada con la organización, es otro de los factores importantes a considerar ya que esto ocasiona que no haya compromiso y aunque la mayoría del personal que trabaja en IISI tiene más de dos años, todavía no se sienten parte de la empresa, y se encuentran ahí en lo que encuentran una oportunidad mejor de desarrollo.

Y aunque los líderes de la organización conocen de antemano el sentir de sus empleados, hasta el momento no han realizado cambios estratégicos que permitan crear lasos afectivos y reducir así la imagen de personas a las que no les interesa más que el dinero.

Por lo que si IISI no empieza a realizar planes de acción estratégicas para detener los problemas de improductividad, establecer limites entre las relaciones personales y el trabajo, las consecuencias cada vez van a ser más graves y podrían afectar muy seriamente el rumbo de la organización hasta desaparecerla.

A partir del análisis de la productividad y la calidad de una de las partes del objeto de estudio, se pudo comprobar que tiene diversas variantes que tiene que ver desde el personal que dirige a la organización, las personas que supervisan directamente dichas áreas y los actores que participan de forma directa en la organización. Pero una vez que se obtuvieron los datos duros de la operación, es importante ir más allá, saber cómo se dan los canales de comunicación, qué tanta relación hay entre ésta y la productividad. Por lo que en el siguiente capítulo se explicará a la organización IISI de acuerdo con las teorías clásicas de la comunicación al igual que con los nuevos modelos comunicativos y de esta forma darnos cuenta que a una empresa ya no se le puede seguir dirigiendo bajo el régimen de los teóricos funcionalistas; pero para el caso particular de IISI, tampoco se pueden guiar de una teoría humanista.

LA COMUNICACIÓN EN IISI

En la actualidad muchas de las organizaciones mexicanas manejan un patrón organizacional muy diferente a la idiosincrasia y la forma de vida del mexicano.

Las organizaciones mexicanas están tan distraídas en copiar modelos organizacionales de otros países con la finalidad de ser cada vez más productivos y adquirir el reconocimiento social de otras organizaciones, que no se dan cuenta de que al interior de las mismas existe gente con grandes capacidades y posibilidades de desarrollo, con una oportunidad de crecimiento con la necesidad de adquirir seguridad a través de su entrega a la organización.

Actualmente, las empresas mexicanas no están pensadas para darle al trabajador un proyecto de vida personal a mediano plazo, es más ni siquiera a corto plazo; cada vez son más las empresas que contratan los servicios de out sourcing para no darle a sus trabajadores las prestaciones que habitualmente caracterizaban a las empresas mexicanas.

Para poder determinar como se mueve la organización IISI, su complejidad, así como sus relaciones internas, es necesario empezar a estudiarla bajo la lógica de las relaciones humanas, el día de hoy ya no es suficiente estudiar a una organización bajo las teorías clásicas organizacionales y a través de ello, crear una serie infinita de manuales y procedimientos que ayuden a controlar la situación; hoy es importante empezar a tomar en cuenta las necesidades que cada actor tiene en la organización y así poder llegar a acuerdo que si bien no benefician a todos los trabajadores, tampoco los perjudiquen.

1. LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

A lo largo del trabajo de investigación, se ha detectado la complejidad con que se mueven las organizaciones, ha quedado claro que puede estar establecido un proceso ideal de trabajo pero la realidad con que operan dichas organizaciones suele ser otra totalmente diferente a la ideal; ésto, debido a que las organizaciones son operadas, administradas y dirigidas por seres humanos, con formas de pensar, actuar y comportarse diferentes; y como se vio en el módulo tres, los seres humanos se mueven de acuerdo a intereses personales que pueden coincidir o no con el proyecto organizacional. Pero cuando no coincide el proyecto de la gente con el proyecto de la organización, los intereses de cada uno de los individuos están por encima de cualquier otro interés organizacional y es aquí, donde entran las estrategias de poder para alcanzar sus fines y objetivos personales.

Como también se logró observar en el módulo anterior, el comportamientos, los juegos y estrategias de poder entre los miembros de la organización muchas de las veces llega en gran medida a contraponerse al desarrollo de la organización donde se encuentran, afectando su estabilidad económica e incluso pueden llegar a colapsar a la empresa y llevarla a la muerte.

Al detectar y analizar los problemas productivos existentes en el área de diseño y desarrollo y telemarketing de la organización IISI, podemos tener una idea más clara del panorama general en el cual se mueve la organización. Al respecto, Morgan (1982, p.83) hace la metáfora de los cerebros y las organizaciones como máquinas y explica que la forma en que una lámina holográfica contiene toda la información necesaria para producir una imagen completa en cada una de las partes tiene mucho en común con el funcionamiento del cerebro. Y es posible extender esta imagen para crear una visión de la organización donde las capacidades requeridas en la totalidad están envueltas en las partes, permitiendo al sistema aprender y auto-organizarse y mantener un sistema en funcionamiento incluso cuando partes específicas no funcionan o se retiran. Es decir, a partir del análisis de una de sus partes podemos conocer como funciona la organización y su capacidad para autogenerarse.

De ésta forma y a partir de la comparación del diagrama de flujo ideal y el diagrama de flujo real, se detectaron varios problemas en el proceso de los cuales se analizaron tres: En el área de telemarketing se detectó la constante reprogramación de citas por parte de los agentes de ventas, lo que ha traído como consecuencia pérdida de prospectos de clientes potenciales por la entrega a destiempo o la nula entrega de cotizaciones solicitadas en las visitas. Por otra parte, se analizaron los tiempos improductivos existentes en el área investigada y por último se evaluó la calidad de los servicios que la organización IISI presta a sus clientes. En la recopilación de información de estos tres problemas se pudo detectar una gran pérdida económica por la forma de operar de los miembros que integran el área de trabajo analizada.

A partir del análisis de la organización IISI basado en diversas técnicas cuantitativas, se logró reflejar el estatus de productividad y calidad con que opera actualmente la organización; ¿pero que sucede atrás de las cifras y estadísticas que se presentaron en el capítulo anterior? ¿Cuál es la razón de los problemas que se están presentando actualmente en IISI?, volvemos a insistir, una organización esta compuesta por seres humanos con diferentes necesidades, perspectivas y puntos de vista; por lo que a partir de los datos obtenidos en el capítulo anterior, se profundizará más a partir de la aplicación de técnicas cualitativas con la finalidad de conocer las representaciones de los actores sobre los problemas y en general sobre la organización donde laboran diariamente.

1.1 Comunicación y productividad

De acuerdo con D'Aprix (1992, p.14) y tomando en consideración que la forma de comportamiento laboral de la gente que trabaja en organizaciones mexicanas cada vez se parece más al modo de vida laboral de Estados Unidos, cada vez hay más personas que dependen de las grandes empresas para ganarse la vida, trabajar en y para algún tipo de organización institucional que es mucho más grande y poderosa que ellas, además de que la mayoría de la gente tiene más expectativas laborales y espera mucho más del trabajo que sus padres o abuelos.

El autor sostiene que éstos cambios han conducido a una inquietud y enajenación generalizadas, donde el personal que trabaja dentro de las organizaciones quiere satisfacción, realización, reconocimiento, seguridad entre muchas otras cosas. Pero por otra parte, los líderes actuales dentro de las organizaciones todavía se encuentran atrapados en sus propios mitos; durante muchos años se han dicho a sí mismos que las organizaciones son eficiente, bien administradas e inteligentes; que existen para el beneficio de sus empleados, propietarios y clientes; que recompensan objetivamente la dedicación, la competencia y el rendimiento, y que son dinámicas y receptivas al cambio (D'Aprix 1992, p.15).

Es por eso que en las mismas organizaciones se labora en un ambiente hostil y de desconfianza; por una parte, se encuentran las necesidades individuales de cada uno de los actores que participan en la organización, y por otro lado, se encuentran los "cuadrados y muchas veces inhumanos" procedimientos de trabajo administrado por los líderes de la organización con la finalidad de mantener una alta productividad sin importar que tan satisfechos se encuentren sus colaboradores.

Actualmente la organización IISI esta dirigida por tres directores, y cada uno de ellos con ideas diferentes sobre como se debe dar una "buena administración"; por un lado, existe el líder que muy pocas veces reconoce sus errores, el que no se permite tener mucho contacto con la gente y que ésta lo reconoce como director por tener esa mención, o sea, es un líder autoritario; por otra parte existe el director que no tiene contacto con nadie, más que con los mismos directores, la gente conoce muy poco acerca de él y su trabajo y lo reconocen como líder por la misma situación que el anterior; pero también se encuentra el líder carismático, aquel al que la gente reconoce, tiene amistad con ellos y les otorga plena libertad y confianza para operar en la organización, al respecto D'Aprix menciona (1992, p.15) que la mayoría de los gerentes realmente piensan que sólo hay dos maneras de dirigir a las personas. Por un lado, el gerente

puede ser duro y exigente y administrar mediante amenazas y castigos que se equilibran con recompensas por el cumplimiento. Por otra parte, el gerente puede ser amable y tolerante y permitir a la larga que los internos dirijan el "manicomio" por lo que en este último caso, es muy probable que el resultado sea el caos, y en última instancia el fracaso.

Cómo se planteó en el módulo anterior, la falta de una efectiva supervisión de actividades, de un líder que se encuentre presente en la organización para supervisar el trabajo ha provocado improductividad en la organización, que si sigue así, y no es atendida a tiempo, a la larga probablemente llegará a generar más problemas de los que la organización IISI esta enfrentando actualmente y que aun así, sus mismos dirigentes no se han dado cuenta.

Para poder plantear más adelante un modelo organizacional de acuerdo a la cultura mexicana, en especial, de la organización IISI; es importante conocer dos de los modelos más importantes que influyen sobre las empresas mexicanas y que muchas de las veces son totalmente extremas una de la otra. D'Aprix plantea las características en que operan las empresas estadounidenses en contraparte con las empresas japonesas:

EUA

- No hace ninguna promesa sobre la duración de empleo; se hace la premisa de que la persona tiene un trabajo por un lapso indefinido.
- Los obreros están acostumbrados al espectro de los despidos y al conocimiento de que si las cosas se ponen mal, sus trabajos pueden estar amenazados.
- Hay mayor énfasis en la responsabilidad individual.
- Recalca la evaluación y promoción rápidas (12 meses)
- Tienen trayectorias de carrera especializadas con alto grado de profesionalismo; lo anterior conduce más a la lealtad a la carrera más que a la misma empresa.
- Están condicionados a reprimir sus emociones y no involucrarse con sus subordinados.
- La obsesión por las cifras a costa de cualquier valor humano; por desgracia la represión en el trabajo los conduce a hacer lo mismo en sus relaciones fuera del lugar de trabajo.

JAPÓN

- La tradición japonesa es empleo para toda la vida, con un hincapié en la responsabilidad mutua del patrón y el empleado.
- Se concentran en la responsabilidad colectiva.
- La toma de decisiones se da con el consentimiento del grupo.
- Evalúan el rendimiento del personal por un periodo entre 5 y 10 años.
- Las trayectorias de carrera tienden a no ser especializadas con el resultado de que la lealtad a la organización suele aumentar y la lealtad a la carrera tiende a disminuir.
- Se espera que los gerentes conozcan las circunstancias personales de cada uno de sus subordinados y que se interesen por ellos como seres humanos.

De acuerdo con las características de los modelos descritos anteriormente, se puede notar una marcada influencia estadounidense en la mayoría de las organizaciones mexicanas. De manera particular, si bien es cierto que IISI no es la excepción ya que el personal que trabaja en la

Consultoría sabe que aunque exista un contrato de por medio, éste concluye en el momento en que deja de haber trabajo, que hay promociones rápidas por la falta de personal o la prioridad con que se empiezan los proyectos y se tienen que someter en horas constantes de trabajo bajo presión para que el servicio pueda ser entregado en los tiempos pactados con el cliente; también es cierto que existe la parte humana, por lo menos de su Director General, quién tiene disposición para escuchar a la gente, de mantener relaciones afectivas con sus subordinados y de dar la oportunidad de tomar decisiones, esto no se da de manera general ya que una sola persona no puede estar al pendiente del trabajo y las necesidades de más de 50 elementos que trabajan en la organización IISI; además, el hecho de que el personal trabaje en diferentes proyectos fuera de las oficinas lo complica aún más.

Para poder llegar a bosquejar una propuesta que mejore las relaciones internas de la organización y de ésta forma mejorar sus procesos productivos y de calidad, es necesario empezar a conocer cuales son los problemas de orden comunicativo-informativos que existen dentro de la organización. Para ello, es indispensable entender cual es la diferencia entre comunicación e información.

1.2 Comunicación e información

Xavier Ávila et. al (2001,61) menciona que la información es un proceso o un fenómeno que engloba y rebasa a la comunicación. Es un principio de orden, sea en la comunicación de un sistema, en su comportamiento o dinámica o en su expresión comunicativa. Es un principio de orden que permite anticipar, esto es, prever y coordinar la acción dentro de un orden que cohesiona a los miembros de la organización. La comunicación se vale y usa ese orden para coordinar y cohesionar, para trazar los rumbos de la organización, el qué hacer y cómo hacerlo. Por ello es preciso plantear la noción de información, asociada a la comunicación en las organizaciones.

Entendiendo que información es orden; por la complejidad de algunos de los servicios que se proporcionan en IISI, es necesario que el personal tenga conocimiento de las actividades que va a desempeñar o desarrollar, por la variedad de funciones que una sola persona tiende a realizar (hay que recordar que la mayoría del personal que trabaja en la organización es multifuncional), ya que una persona que después de trabaja por seis meses en un proyecto de Tecnologías de Información, al día siguiente puede estar realizando actividades de Ejecutivo de Ventas; o en un mismo departamento, la persona encargada de la realización de las facturas

que se generan por los servicios que otorga la empresa a los clientes debería estar constantemente enterada de cambios para evitar el desfase de ésta actividad; pero esto no sucede así, o por lo menos la información proporcionada se da de último minuto, lo cual ha generado constantes fallas en la operación y se empieza a tener problemas en este departamento por estas situaciones; y toda esta información bien se podría generar con anticipación y así evitar errores.

Por otra parte, Toffler y Reich (Ávila et. al: 2001, p. 62) dan a conocer que la organización/división del trabajo en la organización determina que ciertos roles produzcan e intercambien más información que otros. La actividad particular que distingue a cada organización condiciona sus distinciones y sus necesidades de información. Por ejemplo: una persona que va a participar como Líder de Proyecto por primera vez en el desarrollo de la implantación de un Sistema de Calidad, a pesar de tener previamente un cursos de capacitación y contar con los manuales y normas para desarrollar el proyecto, éste podrá realizar mejor su trabajo a través de la experiencia que vaya adquiriendo, esto a partir de que la información que tiene, la pueda referenciar con el entorno en el que se desenvuelve; por lo que de nada sirve la información si no se puede asociar con algo que se conoce.

En este sentido, Weaver y Claude Shanon descubrieron que la comunicación humana necesita redundancia, ya que sin ella no hay entendimiento. Por lo que en un principio, el nuevo Líder de Proyecto trabajará una y otra vez sobre los nuevos conceptos adquiridos hasta empezar a dominarlos, y en ese proceso de aprendizaje probablemente abra algunos errores de aplicación, así como desfases con los tiempos de entrega que poco a poco se van a ir ajustando conforme el actor a través de repetir las mismas actividades llegue a dominar su labor. De esta manera, la información redundante tiende a conservar y a ordenar, mientras que la información nueva tiende a crear desorden.

Entendiendo que la función de la información es introducir orden dentro de una organización; ésta de nada valdría o tendría muy poca fuerza al no darse a conocer, y esto, solamente se puede dar a través de los distintos canales de comunicación; ya que de acuerdo con Myers y Myers, toda comunicación contiene información, pero no toda la información posee un valor comunicativo. Por lo que la comunicación se refiere a un tipo específico de patrones informativos: los que se expresan de forma simbólica. Y de esta forma, la información que no puede traducirse de esta manera no tiene valor comunicativo (Myers y Myers en Fernández Collado: 1991, p. 18).

De esta forma, podríamos entender que dentro de una organización, la información como orden adquiere un valor de acuerdo a la complejidad del sistema:

<p>Entre más complejo es un sistema, más información pierde Entre más complejo es un sistema, más se desordena Entre más complejo es un sistema, necesita más información</p>

Esto, partiendo del conocimiento de que toda organización tiende a la entropía, es decir, tiende al desorden o la degeneración (Katz y Kahn, en Fernández Collado: 1977, p. 52).

Por lo que de acuerdo con D'Aprix (1992, p.27), para mejorar el proceso de la comunicación en las organizaciones, es necesario abordar algunos aspectos fundamentales, los cuales plantea a través de las siguientes preguntas:

1. ¿Qué quiere la empresa?
2. ¿La administración para que debe estar preparada y cómo debe hacerlo?
3. Considerando estas necesidades y demandas ¿cuáles deberían ser las prioridades para una administración que honestamente desee mejorar sus comunicaciones?

Siguiendo con el autor, éste plantea que los empleados generalmente tienen tres necesidades de comunicación:

1. Estos quieren saber hacia donde se encamina la empresa y cómo llegará allí y lo que esto significa para ellos.
2. Los empleados entienden que su bienestar y su futuro están muy vinculados al éxito general de la organización.
3. Cómo miembros de la empresa quieren saber cuál es el plan de batalla, que estrategia se ha ideado para hacer que el plan funcione y cuánto deberán esforzarse para lograr lo que se ha planeado.

En este aspecto, el personal que trabaja en Grupo IISI tienen gran incertidumbre por saber hacia donde se dirige la organización; como recordaremos en el capítulo dos, se planeo que no existe una visión, misión y objetivos claros que definan cual es el rumbo que debe seguir la organización, y peor aun, el personal que trabaja en IISI solamente tiene una idea sobre esto, pero ciertamente no sabe cual es su futuro, no saben que pueden esperar de IISI y tienen claro

que la empresa no cuenta con un plan de trabajo que les de seguridad para saber sobre que empresa esta soportado su bienestar laboral; y como se detectó en el módulo anterior (clima organizacional), esto ha generado que el personal no se sienta identificado con la organización y por tanto que no quiera comprometerse con la misma.

Actualmente, IISI esta enfrentando problemas para comunicar la información; esto debido a la "falta de tiempo" para dar información a su personal; ya que los directores también realizan funciones de consultores y la mayor parte del tiempo se encuentran fuera de la organización, pero también existen los directores (como se mencionó anteriormente) que llegan a su oficina y cierran la puerta para no "ser distraídos de sus actividades" y la única forma de tener contacto con ellos es a través del teléfono (si es que quiere tomar la llamada) o cuando se suscita un problema grave que se tiene que resolver de manera inmediata.

Por otra parte, los empleados tienen la necesidad de identificarse y relacionarse con una representación de carne y hueso de la organización, y la primera elección siempre es el jefe (D'Aprix: 1992, p. 28) y en este sentido, hay áreas que cuentan con un jefe definido, a quién le dan información acerca de las actividades que se desarrollan y las situaciones que se van presentando; pero existen otras áreas como es el caso de Diseño y Desarrollo en donde por la falta de un líder que esté al frente de la operación, no saben ciertamente a quién le tienen que responder, o cuando hay alguna prioridad, se dirigen con el director que en ese momento se encuentra en las oficinas.

De esta forma, podemos entender que la mejora de un proceso comunicativo, en particular el de IISI, se puede dar a partir de que los líderes y los empleados aprendan a interactuar entre ellos, haya un acercamiento y que la información que se genere sea comunicada a tiempo y cara a cara, ya que es la manera más eficaz de que no haya malos entendidos. Entender que la gente necesita ser retroalimentada sobre el proceso en el que se esta desarrollando la organización y de esta forma reducir la incertidumbre y con ello crear un ambiente de más seguridad e identificación con una empresa que los este tomando en cuenta.

A partir de entender la relación que existe entre información y comunicación, a continuación se plantearán algunos de los problemas de orden informativo-comunicativos que actualmente se están presentando en la empresa. Para ello, se tomará en cuenta al modelo Marxista.

1.3 Problemas informativos comunicativos en IISI

De acuerdo al modelo Marxista, existen tres niveles de problemas dentro de una organización:

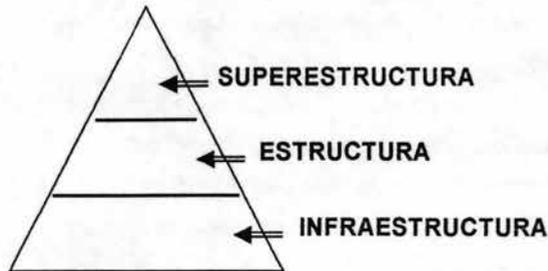


Figura 17. Modelo marxista: los tres niveles de problemas existentes en la organización

1.3.1 Infraestructura

Esta compuesta por todos aquellos elementos, recursos o materiales que son indispensables para el funcionamiento organizacional (en términos de insumos, y que van a ser los recursos que la organización importa para poder funcionar). De esta forma, los problemas de infraestructura que sobresalen en la organización son los siguientes:

- Las constantes fallas eléctricas que paran a toda la operación de las oficinas por falta de planta de luz.
- La entrega a destiempo de los servicios por falta de recursos materiales como toner de impresión, hojas para impresión, descompostura del fax.

Cabe mencionar que en este nivel la incidencia comunicativa es mínima y sólo se pueden dar información sobre los problemas; y que depende de los líderes quienes son los que manejan el capital de la organización, los que pueden determinar tomar medidas necesarias con respecto al control, manejo y provisión de éstos insumos que también han generado fallas en la operación y que a final de cuentas, todo lleva a un solo punto, la calidad del servicio que se le proporciona al cliente, y que de éstos situaciones sólo podemos informar al respecto y las consecuencias de la falta de dichos insumos.

1.3.2 Estructura

Es la forma como esta organizado el trabajo (el recurso humano, procedimientos y procesos). Es como esta diseñada y pensada la organización en términos formales. (Y es aquí donde se pueden indicar y descubrir los posibles desfases). Los problemas de estructura que se están presentando en IISI son:

- La falta de manuales de procedimientos para áreas específicas de trabajo (reclutamiento y selección de personal, procedimiento de facturación, compras, etc.).
- No se encuentran formalizados los procesos de trabajo.
- No existe descripción de puestos para determinar perfiles laborales.
- No hay indicadores de productividad
- No existen indicadores que determinen la calidad del servicio y la atención al cliente.
- No se conocen la misión, visión, valores y objetivos de la organización IISI.
- La falta de supervisión por parte de la Dirección General y el Director de Área, hacia el área de diseño y desarrollo y telemarketing.
- La poca asignación o mala distribución de actividades a los actores que participan en las diversas áreas.
- Falta de supervisión para detectar en que se están invirtiendo las horas de trabajo de los actores (chatear, hablar por teléfono, jugar videojuegos, etc.).
- Falta de evaluación de los trabajos desarrollados y la falta de medición de la satisfacción del cliente.

Si bien es cierto que por más de ocho años a IISI le ha permitido "sobrevivir" a partir de la forma de trabajo que ha llevado hasta el momento, y no ha generado "mayores contratiempos", es importante empezar a dirigir las miradas detenidamente hacia estos problemas.

Cómo se vio en el módulo anterior cuando se evaluó los niveles de productividad y calidad con que operan sus áreas, se pudo detectar que es urgente que los dirigentes de IISI empiece a tomar medidas al respecto. La organización si quiere seguir con el nivel de clientes que tiene hasta el momento e incrementar su "buena imagen organizacional" que es lo que tiene más preocupado a los líderes, es necesario empezar a mirar hacia el interior de la misma y saber como se están desarrollando sus actores, empezar a involucrarse más con el trabajo de cada uno de los miembros que participan en la organización y no dejar todo a la "buena voluntad de sus miembros" cuando éstos todavía no se encuentran preparados para trabajar de forma independiente.

Como se sabe, la operación que se genera al interior de IISI es compleja y ello puede llevar a la idea de que es casi imposible establecer procesos formales de trabajo; pero lo que sí se puede es generar estrategias que moderen el funcionamiento de la organización y para ello, la estrategia más eficaz y de menor costo es la comunicación; con esto no se afirma que sólo a través de la comunicación se van resolver todos los problemas de IISI, pero sí puede mejorar la calidad y productividad que hasta el momento tiene. A partir de que se establezcan indicadores que reduzcan la incertidumbre de sus miembros en cuanto a cómo se mueve la organización y sobretodo hacia dónde se dirige, ya que como se visualizó en el capítulo anterior, es lo que más preocupa a la gente de IISI.

1.3.3 Superestructura

Tiene que ver con las ideas, las representaciones y la cultura de los que participan en la organización. Aquí, hay una gran incidencia comunicativa, que puede llegar a mejorar en gran medida sus procesos productivos y de calidad:

- La falta de retroalimentación por parte de los agentes de ventas al coordinador de telemarketing.
- La falta de retroalimentación del coordinador de telemarketing al Director de Área.
- Falta de coordinación para mediar las horas de entrada, salida y comida de los actores que trabajan en el proceso medido.
- La falta de acuerdos por parte de los dirigentes de la organización para determinar funciones de trabajo (uno da una indicación y el otro da otra indicación).

A partir del planteamiento de los problemas que se están presentando en la organización, se dará énfasis a aquellos de nivel superestructural por el alto nivel de incidencia comunicativa, esto partiendo de que son problemas que tienen que ver con el personal de la organización así como con las representaciones, ideas y creencias que cada uno tiene sobre éstos problemas. Teniendo claro que éstos problemas inciden más de forma directa en la productividad y en el servicio que presta grupo IISI como Consultoría, y que además es el ámbito en el que investigador puede dar a conocer estrategias comunicativas con la finalidad de que los esfuerzos se encaminen no sólo a una "efectiva" productividad en la organización, sino también a mejorar la calidad de los actores que conviven día con día en ella.

Pero antes, es importante conocer los modelos comunicativos que han prevalecido hasta nuestros tiempos y que se siguen desarrollando al interior de las organizaciones, para tener un diagnóstico de cómo se da la comunicación en la organización IISI.

2. TEORÍAS CLÁSICAS VS. NUEVOS MODELOS COMUNICATIVOS

Manuel Martín Serrano (Martín Serrano: 1992, p. 13) menciona que la Teoría de la comunicación estudia la capacidad que poseen algunos seres vivos de relacionarse con otros seres vivos intercambiando información. La comunicación es una reflexión científica muy nueva, pero en cambio, su objeto de estudio La Comunicación es una actividad muy antigua: la aptitud para servirse de la información en la interacción la poseen especies animales que han antecedido al hombre en millones de años.

Para ello, Martín Serrano denomina como Actor de la comunicación a cualquier ser vivo que interactúa con otro o con otros seres vivos, ya sea de su misma especie, o de especies diferentes, recurriendo a la información (1992, p.13).

Una vez descubierto, que la comunicación ha existido desde siempre, diversos autores tratan de explicar a la comunicación y su relación con el Actor a partir de diversas posturas teóricas como lo son el funcionalismo y el estructuralismo, que son consideradas las teorías clásicas y la teoría marxista o humanista.

2.1 Los modelos clásicos del estudio de la comunicación

La Teoría de la comunicación parte de tres corrientes teóricas: La teoría funcionalista o teoría clásica, la teoría estructuralista y la teoría marxista.

Funcionalismo	Estructuralismo	Marxismo
Corriente Teórica que se desarrolla en Estados Unidos y tiene fundamentos en el análisis cuantitativo. TAYLOR	Se desarrolla entre 1910 y 1917. Se descubre que hay cosas abstractas, invisibles, que existen y deben ser estudiadas (estructuras).	Denuncia a los emisores
E M R	Se define que el Estructuralismo influye en todos los ámbitos del conocimiento. Estudia el mensaje y su relación con el código.	No existe una teoría comunicativa (por sus dogmatismos).
Se dedican a estudiar a quién va dirigido el mensaje y con que medios (efectos), y pasan por alto el estudio del emisor.	E M R	En esta teoría se estudia al Emisor
Talcon Parsons hace una crítica al funcionalismo mencionando que esta corriente fue construida desde el poder, con el poder y para el poder.	Mencionan que si el mensaje es correcto, el resultado es correcto, sin importar el receptor.	E M R
Aquí la comunicación es una herramienta psicológica para lograr fines de orden sociológico.		Tiene algunas coincidencias con la Teoría Humanista o de recursos humanos.

Ahora bien, a partir de las Teorías comunicativas, el hombre tiene la necesidad de explicar la comunicación interpersonal en las organizaciones y comprender que tipo de elementos o características pueden ser más útiles para el buen funcionamiento de éstas organizaciones; es así como surgen las Teorías y escuelas del comportamiento organizacional en las que se encuentran la Teoría Clásica, la Teoría Humanista, la Teoría de Sistemas y la Teoría Contingente.

2.2 Modelos comunicativos

Alberto Martínez de Velazco (Fernández Collado: 1991, p. 58) detalla las características importantes de estas cuatro teorías.

La Teoría Clásica mantiene una comunicación muy formal, que generalmente se da de manera vertical descendente y predomina la información escrita, que suele ser muy regulada. Por otra parte su estructura esta basada en el contenido de normas y procedimientos internos. Existe una rigurosa centralización en la toma de decisiones y un control y supervisión muy cercanos. Esta Teoría no toma en cuenta las necesidades de los empleados.

Por otra parte, el autor describe que la Teoría Humanista mantiene una comunicación tanto formal como informal, que se da de manera horizontal, vertical, ascendente y vertical descendente; la información se da tanto de manera formal como escrita, por lo que considera que es más flexible. Existe una alta descentralización para la toma de decisiones ya que debido a la flexibilidad interna se toman en cuenta las necesidades del grupo y de cada uno de los empleados.

Con respecto a la Teoría de Sistemas, Alberto Martínez de Velazco (Fernández Collado: 1991, p. 58) describe que la comunicación se da de manera formal e informal entre sistemas, y de manera horizontal y vertical. La información al igual que la teoría humanista se da de manera oral y escrita con una regulación variable. Existe una descentralización variable en busca del equilibrio interno y externo. En esta teoría se le da importancia a la retroalimentación como elemento central de control y se consideran las necesidades de los individuos y de los sistemas. Esta teoría toma en cuenta al individuo, los subsistemas, los sistemas con énfasis en la información de entrada y salida.

Por último, en la Teoría Contingente predomina la comunicación básica formal dentro de y entre sistemas y subsistemas, por lo que es horizontal y vertical, pero también interna y externa. La información es oral y escrita y ésta tiene una regulación variable según las demandas del entorno (situacional). Hay una descentralización variable según las demandas del contexto por lo que la comunicación es considerada como un elemento integrador. Aquí, la Teoría Contingente va a tomar en cuenta las necesidades totales o parciales, según las demandas del contexto.

De esta forma, se podría esquematizar a estas cuatro teorías de la forma siguiente:

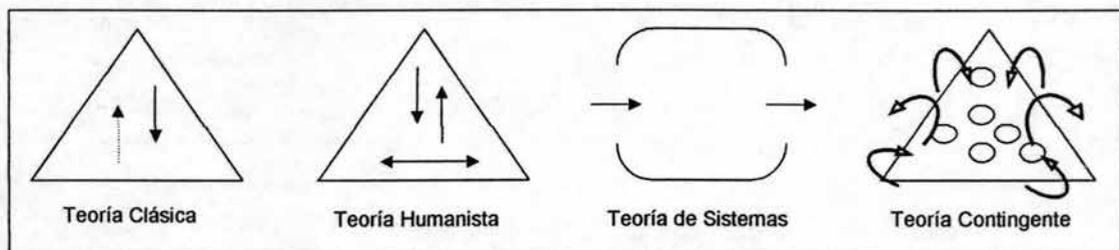


Figura 18. Los modelos clásicos de la comunicación

Una vez que se han conocido los modelos comunicativos y su relación con las organizaciones, se puede describir que la organización IISI mantiene una comunicación descendente con poca

comunicación ascendente, ya que solo se da por parte de algunas persona que se encuentran interesadas con el desarrollo de la organización; también se puede mencionar que la comunicación también se da de forma vertical-horizontal, pero son muy pocas las áreas que tienen este tipo de contacto por lo que se podría decir que el modelo comunicativo predominante en IISI es la descendente con poca fuerza ascendente.

Por otra parte, IISI como Consultoría en Tecnologías de Información y Sistemas de Calidad, ha obligado a sus directores a preocuparse o por lo menos estar pendiente del entorno en el que la empresa se desenvuelve y de los cambios que su entorno va teniendo, y de acuerdo con esto, se podría decir que también un "poco" del modelo comunicativo de la teoría contingente. Esto le ha ayudado a la organización a seguirse conservando en el mercado y a seguir proporcionando servicios que se adapten a las nuevas exigencias de los clientes.

Por lo que si se podría esquematizar el modelo organizacional que prevalece en IISI, quedaría de la siguiente forma, tomando en cuenta que la línea más gruesa representa la forma de comunicación que predomina en la organización:

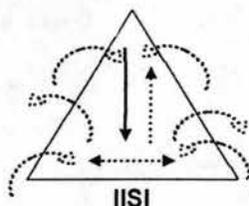


Figura 19. Representación de la comunicación en IISI a través de los modelos clásicos

Además hay que tomar en cuenta, que en el interior de IISI y por los servicios que se dan en ella, sobretodo en cuando a la implantación de sistemas de calidad y sistemas tecnológicos; sus líderes tienen la idea de que IISI llegará a tener un buen funcionamiento en el momento en que empiecen a formalizar sus procesos y se lleve un control de éstos. Pero cómo se ha visto en módulos anteriores, los problemas que se generan dentro de una organización tienen que ver más con las relaciones humanas que existen entre los miembros que la integran; y esto no es tomado en cuenta por la mayoría de los modelos comunicativos clásicos, o por lo menos el modelo funcionalista y el estructuralista no lo toman en cuenta; mientras que el modelo de la teoría de sistemas y el contingente tienen más clara la participación del ser humano en las organizaciones y la empiezan a tomar en cuenta, pero todavía hay que especular más al

respecto: por lo que es importante y fundamental para este trabajo tomar en cuenta a los nuevos modelos comunicativos como la fenomenología y la cibernética.

2.3 Los nuevos modelos comunicativos

2.3.1 La fenomenología

Este modelo fue planteado primeramente por Aristóteles en donde divide al fenómeno del Gnomeno. Describe al fenómeno como todo aquello de lo que un actor tiene percepción a través de los sentidos. Mientras que le da el nombre del Gnomeno al conocimiento de las leyes universales que rigen el comportamiento de los fenómenos (apuntes de clase).



Figura 20. La representación del gnomeno

De esta forma, Kant enfatiza que el ser humano jamás podrá conocer los gnomenos; ya que el ser humano es un fenómeno, y que el ser humano jamás podrá conocer la realidad ya que lo que conoce le es dado a través de las representaciones de la realidad.

Esta filosofía menciona que en muchas ocasiones, los científicos y demás conocedores mantienen enfocadas todas sus energías en querer conocer lo desconocido de cómo se maneja el universo cuando se debería estudiar y trabajar con el fenómeno, es decir, con el ser humano, ya que éste se relaciona a través de lo que percibe y lo procesa en su mente; por que Husserl descubre que la mente es imposible ponerla entre paréntesis, más adelante otros autores agregan que es imposible dejar fuera a la mente, por lo que hay que trabajar con ella, ya que la realidad está mediada por la mente.

Esta es una de las filosofías que da importancia al ser humano y su relación con el ambiente y con otros seres humanos; empieza a darse con fuerza el estudio de la percepción y enfatiza que el hombre nunca podrá conocer su realidad; ya que ésta se da a través de las representaciones de la realidad.

La evolución de esta teoría nos da a conocer que para que las cosas existan primero deben ser conocidas, por lo que el mundo primero se descubre y posteriormente construye. Por lo que

define a la realidad como un acuerdo, producto de una negociación colectiva (ya que no hay una realidad general para todos); y esta negociación llega a generar diferentes grupos.

Más adelante conoceremos como en la organización IISI se forman los diferentes grupos a partir de la negociación de la realidad de los diferentes actores; como cada grupo se conforma de acuerdo a representaciones similares de esta realidad.

2.3.2 La cibernética

Otra de las teorías importantes para el estudio del comportamiento humano y su relación con el entorno; en este caso con la organización, es la Cibernética.

El origen de la palabra cibernética se remite a "gubernalla", pilotaje y control de sistemas cuya organización es informada (en cuanto a dar forma) desde esta perspectiva la información comunicada se convierte en programa se constituye en órdenes o instrucciones que ponen en funcionamiento, inhiben y coordinan las acciones-operaciones de la organización (Ávila, 1997:1).

Esta teoría, es un modelo epistemológico cuya principal aportación, es que llega a romper con el modelo: causa-efecto. Explica que el comportamiento de los seres vivos y humanos no se da sobre una lógica causal sino circular.

A través de la observación y el estudio del comportamiento entre una madre y su hijo balines, Gregory Bateson descubre que la comunicación es una matriz de comportamientos que produce individuos sanos o enfermos, dependiendo de cómo hemos aprendido a comunicarnos y más adelante dará a conocer la Teoría del Doble Vínculo, que consistirá en ver el origen de la esquizofrenia infantil en una red de relaciones contradictorias entre la madre y el hijo (Winkin: 1987, p. 34). Por lo que a partir de éste descubrimiento, el autor se da cuenta de que una conducta patológica se puede curar a partir de incidir en la matriz que la conduce.

Por otra parte, Xavier Ávila (1997:1) menciona que la originalidad de la perspectiva cibernética consiste en considerar a la comunicación en términos organizacionales. En el plano de la organización, la comunicación constituye un vínculo organizacional que se efectúa por el intercambio de señales. Así, los procesos reguladores, productores y realizadores pueden ser

desencadenados-controlados-verificados por la emisión-recepción de señales, por el intercambio de informaciones.

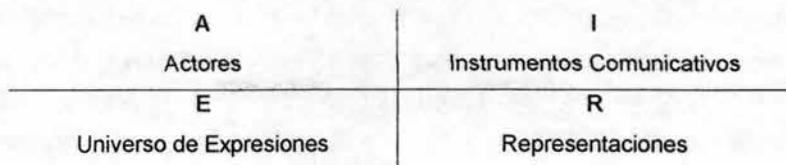
Aquí hay que considerar que toda relación establece sus propias reglas y que las relaciones son recursivas; por lo que en ese ciclo, hay momentos en que la relación se ordena y se desordena.

Es importante tomar en cuenta que dentro de las organizaciones, estas relaciones repetitivas se dan, por ejemplo, en el caso de IISI, la conducta de algunos de sus actores con respecto a su relación con personal nuevo es agresiva si se tiene la representación de que es una persona que no tiene las mismas representaciones con respecto a la conducta laboral; por lo que en un principio ciertos actores de ciertos grupos tienden a descalificar al actor nuevo a generar un ambiente de incomodidad entorno a él, es decir se genera un desorden; pero conforme va pasando el tiempo, este comportamiento va bajando y se empieza a ordenar; pero este tipo de comportamientos surge cuando éstos actores del grupo se enfrentan a otras situaciones en donde no aprueban la situación.

De esta forma, la comunicación economiza energía y propicia competencias, al garantizar las interrelaciones, interacciones y retroalimentaciones, por medio de las circulaciones de signos y señales, invirtiendo muy poca energía, de este modo el desarrollo de señales variadas y precisas con intervenciones ad hoc, permite la construcción de una organización flexible, adaptable, realizante. La comunicación por consiguiente, no sólo extiende el campo de existencia y competencia de la organización, sino que le posibilita desarrollos múltiples (Ávila, 1997:1). Por lo que es muy importante para la organización poder diagnosticar la cantidad de daño que se le hace a la organización a partir de los conflictos que se generan al interior, así como tomar en cuenta cual es la actitud que la organización toma con relación a dichos conflictos.

2.3.3 Componentes del proceso comunicativo

Una vez que se han conocido las nuevas teorías comunicativas que tienen como objetivo principal el estudio de las relaciones humanas, entenderemos que el sistema comunicativo entre cualquier actor comunicativo se da a partir de la participación de cuatro elementos básicos:



Dentro del proceso comunicativo, los actores y los instrumentos son básicos, pero en cuanto a las expresiones y las representaciones, suelen ser variables; ya que a partir de una representación, el actor construye sus expresiones y una representación puede ser tan amplia como aquello a lo que el actor se puede referir; de esta manera, las representaciones van a ser la materia prima del proceso comunicativo. Y es importante tomar en cuenta que si un actor no conoce las representaciones (lo que piensa y como ve su realidad) del otro, no puede actuar comunicativamente; ya que no se puede comunicar con él (no habría entendimiento).

Para poder entender el proceso comunicativo que se da en IISI, es importante conocer las representaciones de los actores que participan en ella, ya que a partir de ahí construyen sus expresiones y toman decisiones de cómo actuar, como relacionarse y que estrategias utilizar para alcanzar sus objetivos profesionales y personales. Para ello, es importante definir en primer lugar el concepto de representación.

3. PERCEPCIÓN, SUBJETIVIDAD Y ACCIÓN

3.1 Importancia de las representaciones

La representación es un concepto clave para comprender la dinámica y complejidad de las relaciones sociales y de los constructos simbólicos (Berlain en Revilla, p. 10). Surgen de las experiencias colectivas consolidadas, del cúmulo de prácticas, conocimientos, valores y fantasías de toda una comunidad (Durkheim en Revilla, p. 10). Y son reinterpretadas por cada sociedad para informar y dar sentido a los símbolos que sostienen sus relaciones. Son modelos que proponen determinadas maneras de ver, de interpretar y valorar a la organización social y lo que en ella acontece, generan una manera legítima, eficaz y confiable de apropiarse simbólicamente de la organización social (Martín Serrano en Revilla, p. 11).

Hay que entender que las representaciones son dadas a partir de que un actor está en el mundo e influye mucho el ambiente en el que se desarrolla, la forma a través de la cual se le

dan esas representaciones; éstas pueden ser a través de la familia, la escuela, el trabajo, la televisión; es decir, hay una infinidad de situaciones a través de las cuales el actor percibe y construye sus representaciones y éstas le sirven para interpretar la realidad; por lo que una persona al llegar a una organización y empezar a tener relación con otros actores, sus representaciones previas van a mediar su forma de relacionarse con su nuevo entorno; una persona no puede pensar igual a otra, pero si pueden tener coincidencias; por lo que para el estudio de los actores que participan en la organización, es importante conocer cuáles son sus representaciones con respecto al medio en el que se relacionan laboralmente.

Insistimos, el análisis que se pretende en la organización IISI, se da de una manera subjetiva, ya que no se sabrá realmente cual es la representación que cada actor tiene de su realidad, la investigación esta basada en la percepción que el investigador tiene sobre los actores, de acuerdo con sus comportamientos y formas de relacionarse; esto se analizó de manera más profunda en el módulo anterior, pero en este capítulo es importante retomar las características de los actores para entender un poco más la lógica de las relaciones humanas.

Una vez definido el concepto de representación, también es importante determinar la forma de actuar del actor ya que éste se da a conocer tal y como es de manera inmediata, tiene un ámbito que nada más guarda para él, un ámbito que comparte con otros actores y un ámbito que se da a partir de la percepción. Para ello, se tomará en cuenta la Teoría de los Actos de Abraham Moles.

3.2 Teoría de los actos de Abraham Moles

Dentro de la filosofía Fenomenológica una derivación es la de la física según Abraham Moles, la acción es esencialmente un desplazamiento visible del ser en el espacio, que crea una modificación en su medio ambiente, a partir de un punto de referencia que es el del mismo individuo activo.

Para una filosofía del comportamiento, actuar representa entonces, necesariamente actuar sobre el mundo, dejar una huella y, para ello, disipar cierta cantidad de energía, siendo el ser la fuente de esta energía que extrae de sus propias reservas (apuntes de clase).

La Teoría de los actos de Moles describe que una acción es algo visible, objetivable y que deja una huella, por lo menos en la imagen misma de nosotros. El individuo actúa de acuerdo a lo

que percibe y ésta es una manera de operacionalizar la subjetividad. Por lo que no todo lo que percibimos significa lo mismo; incluso para el propio actor, por lo que la acción del actor depende de la manera de cómo se perciben las cosas. A partir de ésta reflexión, Moles establece que hay tres niveles de actuación que prevalecen en cada uno de los actores:

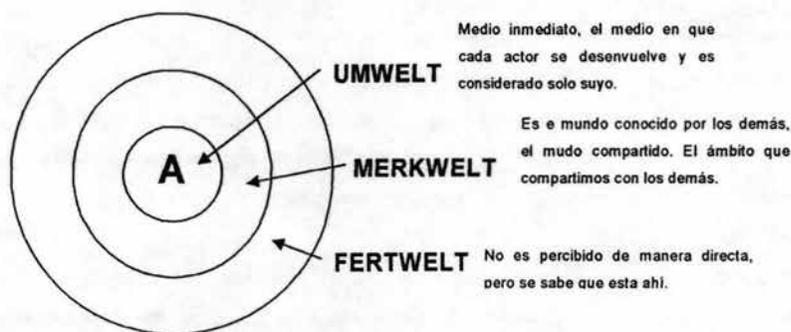
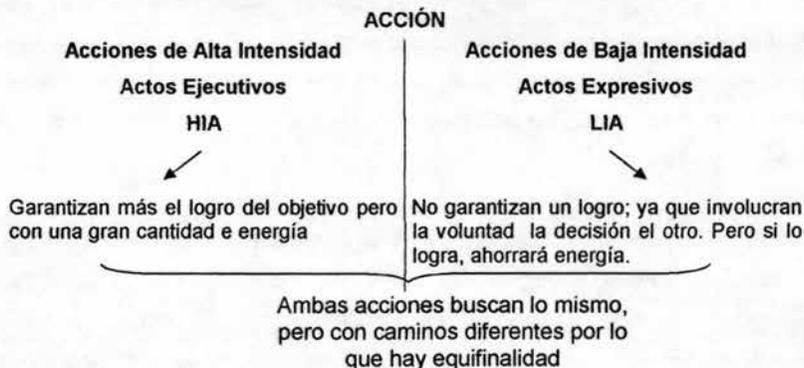


Figura 21. Los niveles de actuación, según Moles

Von Uexhull (Moles p. 29) considera que para establecer una ciencia de las acciones primero se tiene que razonar como psicólogos, para saber como "encaja" un ser individual, situado en un lugar y en un tiempo determinados, en conocer al mundo por su aspecto perspectivo; es decir, por la proyección de él mismo sobre una clase de esfera fenomenológica inmediata.

El entorno genera estímulos y el actor toma éstos estímulos a través de las percepciones; por lo que en función de lo que el actor siente, éste va a actuar en un sentido o en otro. De esta forma, la percepción en como cada uno de los actores percibe su entorno va a ser totalmente diferente a la percepción que percibe otro. De esta forma, el actor puede actuar de dos maneras diferentes: Con acciones de alta intensidad y con acciones de baja intensidad.



Martín Serrano (1992, p.45) menciona que hay interacciones que recurren a las expresiones diferentes de las interacciones que ocurren de las ejecuciones. Éstas son formas alternativas de interacción, por tanto, es posible que los actores sustituyan una forma de interacción por otra, pero ambas acciones buscan lograr un fin similar.

El autor menciona que la comunicación desde el punto de vista de la evolución de la vida, es una forma de comportamiento que se sirve de actos expresivos en vez de actos ejecutivos.

Dentro de los actos se encuentran los autónomos y los heterónomos que generalmente pueden ser ejecutivos; los autónomos son efectuados por una sola persona; por lo que no requieren de los actos comunicativos ya que éstos involucran por lo menos a dos personas.

Mientras tanto, los actos heterónomos involucran a más de dos personas y estos pueden implicar exclusivamente actos ejecutivos, exclusivamente actos expresivos o ambas clases de actos (Martín Serrano 1992, p. 51).

Por otra parte, en la tipología de los actos expresivos se encuentran en primer lugar los actos ejecutivos sustituibles por actos expresivos: El comportamiento puede tener éxito y alcanzar su fin. Un ejemplo de este tipo de actos se podría dar en IISI, cuando a una persona que llega por primera vez a la organización y es contratada para trabajar se le puede asignar un lugar a través de un acto ejecutivo, cuando su jefe o uno de los que serán sus compañeros de trabajo lo llevan personalmente al área; o se sustituye por un acto expresivo cuando solamente se le indica o señala el lugar que va a ocupar.

Aquí es importante determinar algo con respecto al ejemplo anterior; si el jefe inmediato toma la determinación de que asigne su lugar al nuevo integrante de la organización a través del acto expresivo, se estaría hablando de una considerable cantidad de ahorro energético, considerando que éste no se tendría que trasladar hasta la oficina de al lado o del segundo piso; pero hay que considerar que impacto tendría este acto sobre el nuevo miembro de la organización con respecto a la percepción de integración e interés humano con respecto al personal que en IISI labora.

El segundo tipo se refiere a los actos ejecutivos no sustituibles por actos expresivos, aquí, el comportamiento expresivo no puede alcanzar su fin (Martín Serrano: 1992, p. 51). Por ejemplo, en el desarrollo de un diseño de software, esta acción no se puede desarrollar con el simple hecho de indicarle a la computadora que lo haga, aquí es necesario la inclusión de actos

ejecutivos a través de que el actor va introduciendo manualmente información en la PC para el desarrollo de dicho diseño y así alcanzar el resultado que él o los actores esperan.

Aquí también se encuentra la tipología de los actos expresivos en los cuales se encuentran los actos expresivos sustituibles por actos ejecutivos; aquí, el comportamiento puede tener éxito y alcanzar su fin. Un ejemplo sería supervisar la hora de entrada para asegurar que el personal de IISI llegue a tiempo en vez de decir "necesito que lleguen puntualmente a la oficina".

Otros son los actos expresivos no sustituibles por actos ejecutivos, aquí el comportamiento ejecutivo no puede alcanzar su fin; por ejemplo la relación de respeto que se da entre un empleado y su jefe inmediato.

A partir de tener presente que la investigación solo se puede dar de una manera subjetiva ya que los actores toman la decisión acerca de qué representaciones quieren compartir, se llevó a cabo el grupo de discusión con la finalidad de recabar información con respecto a dichas representaciones y tener una idea de como se comportan dentro del grupo al que representan y su interacción con el personal de IISI y su entorno laboral. Se quiere conocer ¿Qué hacen ahí? ¿Qué los motiva a seguir en la empresa? ¿Hacia dónde se dirigen? ¿Cuáles son sus necesidades personales y de grupo?; de esta forma conocer como se mueve la organización hacia su interior.

4. ACCIONES Y REPRESENTACIONES DEL PROBLEMA

4.1 El grupo de discusión

Alfonso Ortí (1999) menciona que las técnicas cualitativas contribuyen a una definición más estricta y profunda del sentido de los actos y las opiniones observadas.

Las técnicas cualitativas suelen aventajar a las técnicas cuantitativas no sólo en cuanto a la significatividad y relevancia de sus conclusiones, sino incluso desde el punto de vista de la cantidad de información sobre las dimensiones funcionales y simbólicas. Semejante información ha podido ser producida por el libre discurso de un solo "discusión de grupo" (8 personas), en contraste con la premiosidad y pobreza de los indicios informativos aportados por una encuesta estadística de más de 3000 individuos.

Cuando las técnicas cualitativas tratan de investigar problemas complejos, constituyen objetos simbólicos y prácticas personales profundas, articulados por un número casi infinito de dimensiones simbólicas y variables sociales, que pueden ser analizadas sistemática y laboriosamente, mediante la producción de una gran diversidad de informaciones puntuales de todo tipo. Aquí el grupo de discusión representa la minúscula ventana que parece abrirse a cualquier parte de tan vasto e indefinido horizonte (Levi Strauss). Y en este caso, la aproximación empírica cualitativa ha de basarse en un número relativamente amplio de grupos de discusión orientados a captar los distintos discursos diferenciales de todas las clases y grupos sociales específicos para el análisis de la cuestión investigada.

Jesús Ibáñez (Ibañez en Pérez 2003, p.49) menciona que el objetivo del grupo de discusión es profundizar en los datos sobre algún tema o problema. Por lo que se parte de un cuestionamiento general para generar una interacción discursiva y, simultáneamente, una integración de grupo que exprese las diferencias de los agentes y que permita la construcción de significados y sentidos negociados; por lo que aquí es el propio grupo quien fija la dinámica.

Para tomar en cuenta a los participantes del grupo de discusión, se toma más en cuenta las relaciones que los elementos; por lo que en cuanto más enfocada esté la selección, más definida será la información que se obtendrá; pero también la selección desenfocada proporciona alguna información.

De acuerdo con Alfonso Orti (1999), las características de un grupo de discusión deben ser las siguientes:

- Debe tener de 8 a 10 personas
- Estas personas son seleccionadas de forma anónima
- Deben tener determinadas características sociales
- No debe tener relación entre si
- El discurso completo debe ser grabado magnetofónicamente
- El discurso debe ser transcrito mecanográficamente
- La reunión se debe establecer en un lugar neutro, agradable y sin ruido
- El moderador debe ser una persona distinta al grupo y no debe tener contacto con ellos antes de la reunión
- El moderador debe de intervenir lo menos posible a menos que sea necesario (para evitar silencios)
- Se debe evitar que alguien monopolice la conversación

- La reunión debe tener una duración entre una hora y hora y media.

De esta forma, se llevaron a cabo dos grupos de discusión, participando en el primero tres de los cuatro directores que actualmente están al frente de la organización IISI, posteriormente se realizó el segundo grupo de discusión conformado por diversas personas de los diversos proyectos que actualmente se desarrollan en la organización.

Hay que tomar en cuenta, que los grupos de discusión que se llevaron a cabo, son un ejercicio de la técnica cualitativa ya que el primer grupo está compuesto por gente que se conoce, mantiene una estrecha relación (incluso familiar) y no cubre el número de personas establecido.

Por otra parte, el segundo grupo de discusión aunque está conformado por personas de diversos proyectos y algunos de ellos no se conocen, hay quienes sí, aunque no hay una relación estrecha (amistad) entre ellos.

4.2 Características de los actores del grupo de discusión

El primer grupo de discusión está conformado por tres de los cuatro directores generales ya que uno de ellos no tomó como relevante su participación en este ejercicio y se negó a participar argumentando la falta de tiempo y tomando en consideración que en la reunión sólo se presentarían algunos resultados preliminares que el investigador ha estado recopilando y analizando a lo largo de seis meses (Las características relevantes de los líderes se retomaran más adelante).

El segundo grupo de discusión está conformado por ocho personas, dos de ellas trabajan en el proyecto de Telcel aunque en diferentes áreas, el coordinador del área de telemarketing, la coordinadora administrativa, un líder de proyecto de Papelera Dabo, un consultor del proyecto Ecomex, dos analistas del proyecto Sears. Aquí es importante mencionar que aunque hay más proyectos que actualmente se están desarrollando en la organización, solamente acudieron a la cita ocho personas. Las características de los participantes son las siguientes:

No.	Nombre/Cargo	Características representativas
①	Telcel (1)	Extrovertida, comprometida, interesada en el trabajo, activa.
②	Telcel (2)	Serio, responsable, interesado en su crecimiento profesional.
③	Marketing	Extrovertido, impaciente, desinteresado en el trabajo.

④	Papelera Dabo	Extrovertido, dinámico, propositivo.
⑤	Administración	Extrovertida, conciliadora, afectiva, reactiva.
⑥	Ecomex	Extrovertido, se mantiene al margen en la relación con el personal, paciente.
⑦	Sear's (1)	Extrovertido, simpático, amigable, proactivo.
⑧	Sear's (2)	Extrovertida, sociable, desorganizada, muestra interés por aprender.

El primer grupo se desarrolló en la sala de juntas de la organización, considerando la dificultad para reunir a los participantes por las diversas actividades que realizan fuera de la organización. Para iniciar el ejercicio, el investigador dio a conocer algunos de los resultados recopilados en el capítulo anterior, relacionados con la productividad y la calidad de algunos de los servicios de la organización.

El segundo grupo de discusión tuvo una duración de aproximadamente hora y media y se llevo a cabo en el domicilio de uno de los participantes. Para este grupo de discusión se definieron como principales tópicos: la comunicación, el liderazgo, el ambiente laboral y las relaciones de trabajo, sus expectativas laborales y propuestas.

4.3 Representaciones de los actores

Retomando el concepto sobre las representaciones (Revilla, 2001, p.7), éstas deben ser ideas que estructuran simbólicamente aspectos de la realidad social; y de acuerdo con la teoría de los Actos de Abraham Moles, la investigación de las percepciones de los participantes del grupo de discusión sólo se pueden dar a partir de que cada uno de ellos comparte su Merkwelt y el Fertwelt puede llegar a generarse de esa participación; por lo que se pretende indagar sobre estos ámbitos a partir de la subjetividad.

De esta manera y tomando en cuenta la explicación que Mario Revilla (2001, p.14) da sobre que los individuos aprenden desde la infancia los modelos representacionales a través de la familia, la escuela, la comunicación; para así, aprender a interactuar socialmente; éstos modelos se antepondrán a las vivencias y para cuando los individuos llegan a sus primeras interacciones ya van sujetos a los modelos que re-presentan esas relaciones primerizas.

Es importante recalcar que IISI está conformado por actores totalmente distintos unos de otros, con representaciones de su realidad muy distintas de acuerdo a las experiencias previas al ingreso a la organización. Piaget (Piaget en Revilla, 2001, p. 14) comenta que las representaciones personales se configuran, desde las culturales e ideológicas en una dinámica de prueba y ajuste en que permite al sujeto interpretar y sentir sus experiencias únicas; es decir, cada uno de los participantes en el grupo de discusión viene plagado de representaciones previas de acuerdo a su forma de vida, la educación familiar y escolar, entre otros modelos que van determinando sus representaciones únicas y que en nada se parecen a las de otro individuo aunque puede haber similitudes y esto se tratará de averiguar a través de la participación de cada uno de ellos.

Con respecto a la comunicación...

Actor	Respuesta relevante
①	No quiere decir que nuestra comunicación no es buena como integrantes de Grupo IISI y no porque él esta haciendo su trabajo y estoy viendo que un compañero esta mal o que lo puedo ayudar en algo yo voy a hacer mi trabajo y a mi me vale lo que él haga, entonces siento que también ahí debe ser la integración y comunicación a la vez, en lo que podamos ayudarlos y a la vez en lo nos puedan apoyar.
②	No entendemos los proyectos ¿van bien, van mal? ¡no lo sabemos! No nos hacen participe del proyecto, sólo hablamos a la empresa para saber si ya esta nuestro pago.
③	Los jefes son los jefes, y depende de ellos como se da la comunicación...
④	... hay falta de comunicación entre proyectos; ya que yo no sé que es lo que están haciendo los demás en los otros proyectos...
⑤	...hay formas de comunicarse y aquí (en la empresa) nadie quiere comunicar algo, no se haya arriba.... Y si no tienes apoyo ¿entonces?

Las exposiciones de los actores pueden dar a conocer que actualmente no hay una comunicación efectiva entre los directores y el personal de la organización; esto esta generando incertidumbre y desintegración porque se crea la idea, de que no hay interés o muy poco, tanto por los directores como por los mismos compañeros que trabajan en IISI.

Con respecto a su permanencia en IISI...

Actor	Respuesta relevante
①	... siento que ha funcionado hasta ahora entre comillas bien, me gusta el lugar, la empresa donde estoy desarrollando el proyecto y me siento a gusto.
②	...el ambiente de trabajo en Telcel es agradable y digamos que esta bien el trabajo, prácticamente tu buscas sentirte cómodo y desarrollar lo que te gusta hacer, entonces yo

	me siento a gusto pero a la vez no estoy conforme ¿por qué?... uno va a buscar superarse y si aquí en IISI no te dan esa oportunidad de superarte, pues vas a tener que buscar por otro lado.
④	...yo apuesto todo lo que tengo a IISI, porque IISI es una empresa joven, que tiene más o menos 12 años en el mercado, ha tenido la suerte o la labor de los buenos directores de conseguir clientes potenciales, porque son buenos clientes: Telcel, Grupo Carso en general, Banorte, Banjército también, entonces tenemos clientes buenos, en las que si yo me reflejo y yo me veo como parte de IISI en 10 años, yo no me veo como estamos ahora.
⑦	Cuando yo llegue a IISI, llegue a una empresa bien, trabaje por siete años y me fui por seis meses; ahora que regrese, es como si no me hubiera ido, regrese a mi casa, aunque a lo mejor hay detalles, hay mucho trabajo y a lo mejor no se planea bien y se prometen cosas que no se pueden cumplir plenamente con los clientes... ¡regrese a mi casa!
⑧	Yo estoy aquí por el compañerismo, porque Armando sabe dividir de cuando es jefe de cuando es amigo.

Las respuestas llevan a la reflexión de que en la organización IISI, en términos generales la gente se siente a gusto, disfruta su trabajo, les gusta las actividades que desarrollan, además del plus que se da por sentir a la organización y en especial al Director General como un amigo, un aliado, pero no expresan un gran proyecto personal a futuro y existe la inconformidad por la falta de perspectivas de desarrollo profesional en algunos de los proyectos de la organización.

De aquí surge un nuevo tópico: Las inconformidades...

Actor	Respuesta relevante
①	...aquí no puedes cotizar para el Infonavit...
②	Si te incapacitas, no hay seguro social que cubra tu incapacidad... te puedes sentir a gusto en un lugar, el trabajo puede estar bien a lo mejor la paga puede estar bien, pero si tu no tienes cierta seguridad o garantías de tu trabajo.... Yo tengo familia y yo tengo que ver por mi familia, entonces, si a mi no me dan ciertas garantías, yo debo de buscar esas garantías...
③	Dicen que te pongas la camiseta; pero ¿qué te dan a cambio?; simplemente te vas a los 60 años y que bueno, toma tu quincena y "bye bye"...
④	...sabemos que si algún día se acaban los proyectos, sabemos que ese día vamos a tener que salir a la calle a buscar otro, entonces es una empresa muy rara porque muchos estamos acostumbrados a una empresa en la que sabemos que cada año va a haber utilidades, que en diciembre te van a dar tu aguinaldo, que vas a tener tu seguro social, tu afore, todas tus prestaciones y aquí no, no la hay; aquí a cambio te pago y bien ... ya no es el tentarte el corazón para decir, ¡hay, tiene familia, tiene hijos, tiene padre, tiene madre,

	esta enferma, no se. Estas enfermo pues te doy chance tres semanas y si no, pues adiós, muchas gracias...
⑦	Yo creo que el motivo por el cual decidí irme... ganaba bien, pero con el tiempo vas tomando conciencia, ya que el día que me enfermaba si tenía ¡que padre!, pero si no.....
⑧	Todo el mundo se va por las prestaciones, a lo mejor para mí no hay bronca porque yo sólo tengo dos años en IISI, pero después de siete años, ya es para pensarla, no quiero voltear y decir ¡qué he hecho!

Se puede apreciar claramente que aunque el personal de IISI está a gusto por el trabajo que realiza, por la experiencia laboral que van adquiriendo; pero hay un marcado descontento principalmente por la falta de prestaciones; y hay que considerar que una de las necesidades básicas del ser humano de acuerdo con la pirámide de Maslow es la seguridad, y en IISI actualmente el que la gente no tenga prestaciones, no sepa que va a pasar con ellos el día que se terminen los proyectos en los que están asignados o simplemente que pasará con ellos el día que tengan un accidente o tengan que faltar por enfermedad; genera gran incertidumbre con respecto a su futuro como miembro de la organización.

Las representaciones que tienen sobre los líderes...

Actor	Respuesta relevante
①	...siempre te salen con que "sabes que, fijate que acabamos de empezar el proyecto, no nos va muy bien" y tu dices como puede ser posible que no les vaya bien si estamos viendo como esta creciendo esto y los que van contratándose van por menos (\$), digamos una persona que entra con \$10,000.00, la otra que va entrando con \$7,000.00, \$ 6,500.00, etcétera, o sea, es menos....
⑤	...casi todo el recurso de Telcel, cuando quiere hablar con Raúl es porqué quiere aumento, es lo único, es lo único por lo que buscan hablar con él.
⑥	... aunque sea mi amigo y mi jefe Angel, la mayor crítica que le hago es "tú eres el líder que siempre quiere hacer todo" y cuando te dicen es que estas mal, lo primero que te dicen, el que esta mal eres tú; en ese sentido, también tal vez la nueva cultura debería de ser que como líder escuches también a tu subordinado porque tiene ideas, si esta bien que tu me quieras arropar, que me quieras apapachar, pero también déjame crecer como líder...
⑦	Aquí hay divisiones por los diferentes proyectos que se desarrollan; pero para mí, el líder es Armando, siento que tiene más don de mando y carácter para eso.
⑧	Armando siempre va a estar ahí, te dice eres mi empleado y te estimo, esta no es una empresa más, es como una especie de familia...

Aquí se puede apreciar que la personalidad de cada uno de estos líderes se ve reflejada en la forma en que van dirigiendo sus proyectos y sus relaciones con el personal.

Las relaciones con los compañeros...

Actor	Respuesta relevante
①	Con la gente si, hay algunos nuevos, que están en el proyecto de Unix, pero no sabemos como se llaman...
②	Particularmente en el proyecto de Telcel, hay algunos que ni conoces, hay algunos a los que visualizas, pero hasta ahí y hay otros con los que tienes más contacto... Eso si es cierto, hay mucha gente que no conoces, o te puedes topar con ellos y ni siquiera voltear a verlos o saber que es de IISI.
③	Yo hago mi trabajo y me vale lo que los demás hagan...
④	...hay conflictos, hay broncas muy grandes, hay conflictos por falta de comunicación, por preferencias, por que aquí hay un detalle, se mete a la familia, se mete a los conocidos, y en una empresa debes evitar eso, pero calculadoramente y sin meterte en otro proceso, no lo puedes hacer; si mientras tu trabajes en esta empresa y tienes la oportunidad de llevarte a los tuyos, lo vas a hacer, cualquiera de los que estamos aquí lo haría...
⑧	...yo siento que si ponerse de acuerdo entre dos personas es difícil, cuanto más con más gente, las pocas veces que vengo a las oficinas me divierto y cuando estas en el out sourcing a veces es un poco pesado por los mal entendidos que se dan, pero yo no pretendo juzgar a nadie; yo siempre he dicho cuando me quieren decir algo de una persona, déjame vivir mi experiencia y ya luego juzgo.

A través de sus expresiones, se puede tener una idea de que en IISI no tiene una integración como empresa, no se conocen entre ellos; y los que se conocen, pertenecen a grupos muy marcados que difícilmente permiten la entrada a un nuevo miembro para su integración.

4.4 Representaciones de los grupos

Considerando la definición que Xavier Ávila da con respecto al grupo, en donde menciona que éste es un lugar donde se realiza la vida organizacional, es la instancia donde las personas conviven (Ávila et. al: 2001, p. 49). Es el lugar donde el sujeto se vuelve actor social y adquiere identidad y significado. De esta perspectiva, el grupo es la célula básica de toda organización.

Por lo tanto, los grupos en la organización son la forma de vida organizacional y para conocer las representaciones de los grupos, es necesario dar a conocer las representaciones de cada participante dentro del grupo de discusión que se llevó a cabo; ya que éste, representa a un grupo conformado dentro de la organización, y que este grupo puede ser primario o secundario; su representante da a conocer la naturaleza del grupo a partir de sus expresiones. De esta forma, se pueden detectar los siguientes grupos:

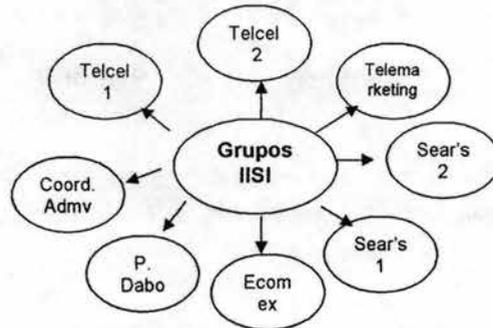


Figura 22. Los grupos detectados en IISI

Una vez que se ha definido como quedo integrado el grupo de discusión y a que proyectos o áreas pertenecen, es importante determinar cuales son las características del grupo al que representan:

Empezando por el primer grupo representado por el actor de "Telcel 1". Este grupo es secundario, y se caracteriza por tener como integrantes a personas con responsabilidades familiares, que asisten puntualmente al trabajo y aspiran un desarrollo profesional dentro del proyecto en el que actualmente se encuentran participando.

Entre las características del segundo grupo ("Telcel 2"), se encuentran la estabilidad laboral, la responsabilidad, pero inconformes con el líder que dirige el proyecto ya que no se consideran parte de la organización.

El grupo al que pertenece el coordinador de Telemarketing se define por tener personal negativo, que cumple lo mínimo indispensable y solamente trabaja cuando se le dan indicaciones. A este grupo de personas les importa poco el rumbo de la organización y está compuesto por la gente más joven de la organización y de la misma forma adquirir poder y prestigio.

El coordinador administrativo representa al grupo que esta en conflicto constante por seguir perteneciendo a la organización o buscar una mejor oportunidad laboral. Los actores que conforman este equipo son altamente productivas pero en descontento por la falta de reconocimiento hacia su trabajo.

Otro grupo esta conformado por las personas más ambiciosas de la organización, mantienen una relación estrecha con el Director General; son personas propositivas con la necesidad de seguir adquiriendo ascensos en la misma organización.

El grupo al que esta adscrito el actor de Sear's 1, pertenecen los actores que mantienen una relación altamente afectiva con el Director General, pero se diferencian de otros grupos por el cumplimiento de los resultados solicitados.

El último grupo (Sear's 2) esta compuesto por la gente que mantiene las relaciones más afectivas y sentimentales con el Director General. Es un grupo primario, unido que critica fuertemente a los actores que no aprueban su forma de pensar y comportarse; en el trabajo dan resultados cuando existe la supervisión.

Una vez descritas las características de los grupos conformados al interior de la organización IISI, se darán las características de los Líderes.

4.5 Representaciones del liderazgo y el poder

De acuerdo con la definición de que el liderazgo esta conformado por tres elementos: representación, poder y personalidad; es poder integrador y dentro de una organización se constituye en la relación diferenciada con los individuos que constituyen el grupo o los grupos de trabajo, por lo tanto es fundamental (Ávila et. al.: 2001, p. 49).

El liderazgo dentro de las relaciones humanas al interior de los grupos conformados en IISI juega un papel muy importante, un líder no nace; no es aquella persona que tiene ciertas características físicas, cualidades mentales y sociales que puede ejercer influencia sobre otras personas como lo comenta Trista (Ávila et. al.: 2001, p. 46); Un buen líder debe ser más que una persona con "ciertas características", un buen líder debe estar capacitado para adaptarse a las necesidades que el grupo le vaya demandando.

De acuerdo con Xavier Ávila et. al. (2001, p. 48), el liderazgo es un organizador que se opone a la entropía de la organización (hacia fuera); el nuevo líder debe estar pendiente de situaciones emergentes, de los nuevos instrumentos, del personal nuevo, etcétera, es decir, debe estar al tanto de todos aquellos factores externos que se incorporan a la organización y que pueden empezar a generar desorden en su interior, pero también un buen líder debe tener

la capacidad para mediar con respecto a los intereses de la empresa (tarea- producción-trabajo) y los intereses de los individuos que integran a la organización —relaciones-afectos-motivaciones. Un líder debe ser capaz de afrontar tanto las contingencias internas como externas.

Por lo tanto, el autor explica que la eficacia del liderazgo depende de su posibilidad de ejercer la autoridad que siempre está diferenciada y de la aceptación igualmente diferenciada de los miembros del grupo (Ávila 2001, p. 48).

De acuerdo con lo anterior, al interior de IISI hay una gran diversidad de representaciones, expresiones, estrategias que deben ser mediadas a través de que el líder que este encabezando esos grupos sea de igual forma capaz de conocer esas diferencias y a partir de ello mediar las necesidades de cada uno de los grupos de colaboradores; es importante entender que un líder no puede comportarse de la misma forma con un actor que con otro ya que sus necesidades pueden llegar a ser completamente diferentes.

Pero esta situación se puede complicar aún más si se ve a la organización de manera general, las características individuales de cada uno de los grupos, así como las características individuales de cada uno de sus líderes que salen a relucir al momento de dirigir a la organización. Para poder definir como se da el liderazgo al interior de IISI, es importante recordar cuales son las características relevantes de cada uno de estos personajes:



23. Representación de los líderes que dirigen a Grupo IISI

Como se ha comentado a lo largo del trabajo; Grupo IISI está dirigido por cuatro actores con características diferentes, a pesar que entre ellos hay lazos afectivos y familiares. Para abordar el liderazgo en la organización, mencionaremos sólo algunas de sus características de personalidad más relevantes:

Nombre/Cargo	Características representativas
Director General	Líder carismático; Accesible para comunicarse con él. Perceptivo, proactivo, innovador, dinámico, visionario. Paternalista
Director Asociado 1	Líder autoritario y punitivo; Inaccesible. Intolerante al enfrentar situaciones difíciles. Reactivo
Director Asociado 2	Líder indiferente (no es reconocido como tal). Poco accesible. Pasivo
Director de Área	Líder carismático-autoritario. Poco accesible. Dinámico, desesperado, intolerante, desordenado. Desconfiado

El Director General es reconocido por la gente que trabaja en IISI como un "buen líder"; retomando las declaraciones de algunos de los actores que participaron en el segundo grupo de discusión. Mencionan que: "Armando sabe dividir de cuando es jefe de cuando es amigo". Por otra parte, con referencia a Raúl Hernández, las expresiones fueron las siguientes: "Lo que pasa es que queremos entrevistarnos con Raúl, hablamos por teléfono y no podemos hablar con él... No entendemos los proyectos; ¿van bien, van mal? ¡no lo sabemos! No nos hacen partícipes del proyecto; sólo hablamos a la empresa para saber si ya está nuestro pago".

Con respecto al director de área; uno de sus colaboradores menciona que "es el líder que siempre quiere hacer todo...y sería importante que como líder escuche también a los subordinados porque tienen ideas, si está bien que me quieras arropar, que me quieras "apapachar", pero también déjame crecer como líder". Por último, en el grupo de discusión nunca salió a relucir el nombre de José Manuel Padua ya que hasta el día de hoy no tiene presencia en la organización, la gente tiene idea de que también es líder o director de IISI pero no saben realmente cual es la función que desempeña en la organización, ya que la mayor parte del tiempo trabaja solo.

Ahora bien, para tener un panorama más completo de cómo es la relación entre el liderazgo, el poder y su relación con los subgrupos; es importante tener presente que el líder dirige a que grupos (de acuerdo al personal que asistió al grupo de discusión):

GRUPO IISI

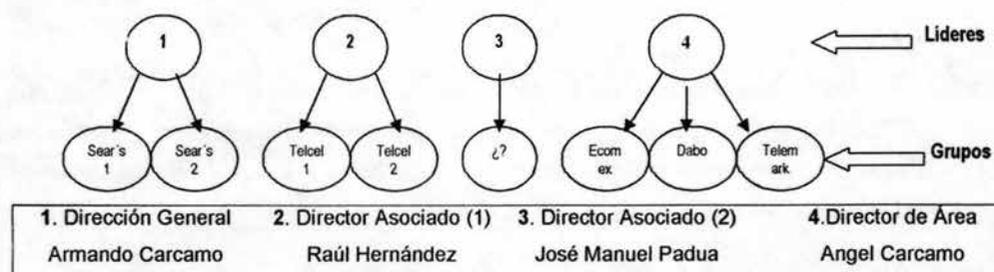


Figura 24. Los líderes y su relación con los grupos que existen en IISI

A través de representar la correlación entre el líder y su respectivo grupo; se pretende determinar las estrategias que emplea el líder para dirigir al grupo.

Es así como el líder carismático dirige dos grupos unidos internamente (grupos primarios), y que tienen relaciones de parentesco y afecto con su líder, pero se diferencian porque uno tiene un alto grado de maduración donde se tiene presente que el trabajo tiene que salir haya o no dirección. Mientras que el otro grupo espera en todo momento a que haya una supervisión para hacer las cosas y hacerlas bien. Este líder es paternalista, sumamente confiado y aunque sabe que hay personas que rebasan su confianza, no pone límites o sólo de momento pero después vuelve a la misma actitud.

El líder autoritario y punitivo tiene a su cargo dos grupos secundarios; que en su interior tienen personas comprometidas con su trabajo y profesión; pero uno tiene la necesidad de sentirse identificado con la organización a fin de reducir la incertidumbre; mientras que el otro busca el crecimiento profesional dentro de la empresa. Este líder se queja de que lo vean sólo como un signo de pesos, pero por otra parte, el personal que él dirige tiene la clara idea de que es una persona inaccesible, que sólo se limita a hablar con ellos cuando hay problemas graves; además de que no dialoga, impone las decisiones.

Ahora bien, el tercer líder actualmente dirige un proyecto con "Tiendas Milano", pero el desarrollo de ese proyecto se está dando de manera individual y en ocasiones con asesoría de un amigo que no pertenece a IISI; por lo tanto se puede considerar que este actor no es líder ya que hay que recordar que para ser líder se necesita un grupo a quién dirigir y apoyar.

Por último se encuentra el líder autoritario-carismático; para el trabajo fue considerado bajo esta característica ya que se podría decir que es un actor extremista. Es una persona accesible humanamente hablando mientras los proyectos se encuentren "bajo control", pero en el momento que empieza a haber dificultades, la actitud hacia el personal que tiene a su cargo cambia, es agresivo con la gente e impone temor. Además de que el personal tiene dificultades en un principio para relacionarse con él ya que es excesivamente estricto; pero una vez que el empleado rebasa esa línea y logra ganarse su confianza se vuelve excesivamente confiado con ese elemento. Es un líder que realiza varias cosas al mismo tiempo y en muchas ocasiones no puede concluir las a tiempo por lo que también tiene fama de ser desorganizado.

A partir de conocer como se dan las relaciones de líder y grupo; es importante realizar una propuesta de mediación para atender los problemas comunicativos-informativos descritos al

principio del trabajo; para ello, se tomará en cuenta a la teoría de la mediación de Martín Serrano.

5. TEORÍA DE LA ACCIÓN COMUNICATIVA

Habermas menciona que las organizaciones sociales se han fundado sobre cuatro tipos de acción y considera que son procesos de producción y reproducción: la acción teológica, la acción regida por normas, la acción dramática y la acción comunicativa. Todas se distinguen por el espacio o el ámbito en el cual se verifican y por el tipo de resultados o de productos que aportan. Estos ámbitos y productos otorgan un carácter específico a cada una de estas acciones (Habermas en Ávila et. al.: 2001, pp. 54-55).

De este modo, la comunicación como acción social se representa de la siguiente forma:



Figura 25. Representación de la acción comunicativa de Habermas

Habermas define para cada ámbito una descripción de su finalidad:

<p>La acción dramática:</p>	<p>Liga al sujeto –yo interior- con el otro, Su ámbito lo constituye el mundo íntimo o de la pasión, entendida como una fuerza primitiva y básica que mueve la decisión. El concepto central es la autoescenificación.</p>
------------------------------------	--

La acción dramática es la separación entre el mundo personal de cada uno de los actores y el mundo que quieren compartir con los demás; en IISI es imposible conocer cual es la lógica con que se mueven cada uno de los actores, ya que sólo se puede percibir sus estrategias de acuerdo a lo que cada uno de ellos quiere compartir. Pero a través del grupo de discusión se

puede determinar que cada uno de los actores se agrupa con personalidades y formas de pensar y sentir muy semejantes a las del grupo en el que se han adherido.

La acción regida por normas:	Se realiza en el ámbito de las relaciones sociales: crea los valores, las normas y roles que rigen y ordenan estas relaciones. Es una acción limitada y finita, que construye acuerdos cohesionadores del grupo. Se refiere al comportamiento de los miembros de un grupo de acuerdo a sus roles.
-------------------------------------	---

Cada uno de los grupos conformados en la organización han establecido sus reglas del juego, y los actores que actualmente se encuentran en los grupos de IISI se están sometiendo a las normas y roles que prevalecen al interior del grupo; es decir, si en un determinado grupo el principal rol que los mueve es la envidia, o la competencia o las relaciones sentimentales; muy difícilmente aceptarían la incursión a su grupo a una persona que cuenta con estas características y no se quiera someter a sus normas. Además, este grupo ha llevado a discriminar e incluso a expulsar de su grupo a aquellas personas que no se quieran mover bajo la lógica que el mismo grupo impone.

La acción teleológica:	Produce bienes y servicios necesarios para sustentar la vida materialmente. Se realiza en el medio de los objetos-naturaleza y cultura material. Es una acción utilitaria que busca la eficiencia.
-------------------------------	--

Esta acción va más allá de lo emocional, va en busca del poder, por lo que las acciones del individuo están encaminadas a un fin, como se ha visto, en IISI lo grupos fuertes como es el caso del grupo primario, en donde la principal norma que los rige es la relación sentimental y el poder que les da por ser la gente más allegada al Director General; éstos actores no se "tientan el corazón" para atacar a aquellas personas que amenazan la integridad de su grupo, o que quieren adquirir de manera personal un lugar que ellos tienen ganado.

La acción comunicativa:	Interviene en la relación de las otras acciones. "Los actores buscan entenderse sobre una situación de acción para poder coordinar de común acuerdo sus planes de acción y con ellos su acción" (Habermas en Ávila et. al.: 2001, pp. 54-55).
--------------------------------	---

De esta manera, Habermas menciona que el actor siempre se va a mover en los tres mundos; por lo que la acción comunicativa es el vínculo de todas las demás acciones ya que a través de la comunicación, fluye una gran cantidad de materias, símbolos, contenidos, etcétera que determinan la forma de actuar del personaje en escena.

Habermas entiende que la comunicación es un diálogo racionante; y aunque no cree que la razón sea lo mejor, dice es lo único que el ser humano tiene; por lo que es indispensable y para que un diálogo se de lo más racionalmente posible, propone cuatro principios básicos de la Ética de la Comunicación:

Igualdad: El actor que participa en esta acción, tiene derecho de hablar pero también la obligación de escuchar. Lo que un actor diga, es igual de válido que lo que diga el otro.

Autenticidad: Esto significa que solamente hay comunicación si hay autenticidad; es imposible que la comunicación se lleve a cabo si con alevosía se pretende engañar.

Pertinencia: Va a haber comunicación siempre y cuando se respeten las reglas de la interacción y no se cambien unilateralmente o a conveniencia.

Acuerdos: Toda persona que participe en el diálogo (actor-organización) debe tener la voluntad de llegar a un acuerdo a través de la negociación; para Habermas, este es el principio ético más importante en las relaciones dentro de la organización. Hay que tomar en cuenta al otro y considerar que en una negociación, no siempre es posible buscar lo mejor sino a veces lo "menos peor".

6. TEORÍA DE LA MEDIACIÓN

La mediación como sistema institucionalizado, no solamente cumple funciones mediadoras sino que produce objetos que transportan modelos de ajuste a los cambios que se originan en un plano cultural-tecnológico y en el plano de la innovación y del cambio cultural; que implica a su vez, el ajuste necesario a una visión del mundo que justifique la relación entre el medio social y el medio natural (Martín Serrano en Ávila et. al.: 2001, 177). El actor social, sujeto-individuo, se sirve y es servido de estos modelos para integrar su visión del mundo y prescribir su actuar. Por lo tanto, garantizar su propia permanencia en los órdenes que habita.

De acuerdo con Manuel Martín Serrano, los sistemas son sistemas de referencia del sistema comunicativo y está representada por 5 niveles de mediación: la mediación cognitiva, que parte de la referencia de lo que el actor hace; el sistema comunicativo media lo que se obtiene por medio de la comunicación interpersonal; el tercer nivel para la mediación tiene que ver con la de un ente organizacional o social; su temática es información pública de interés general; la cuarta mediación corresponde a la cultura acumulada históricamente, aquí una organización puede quedarse en la cultura de la sobrevivencia o evolucionar a partir de convertir a la comunicación en una efectiva herramienta para el ahorro de energía y el último nivel de mediación esta compuesto por el sistema ecológico:

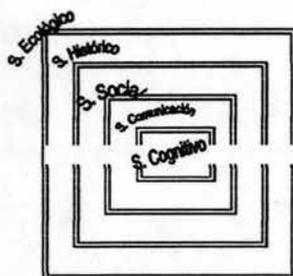


Figura 26. La Teoría de la mediación. Martín Serrano

Por tal motivo, la mediación, es una energía social que tiende a reducir la disonancia que se produce cuando los cambios culturales y tecnológicos se contraponen y no se logran armonizar las relaciones del medio natural con el medio social. Esto se logra cuando la sociedad crea un patrón de ajuste que intenta reconciliar los cambios que ocurren en los diferentes niveles de la realidad: cultural, tecnológica, natural.

El actor en las organizaciones debe estar informado aunque sea a través de la comunicación informal, y conocer lo que pasa entre el primer y tercer nivel de mediación (el actor y el sistema social).

De esta forma la mediación aparece como un programa, como un modelo en el análisis sociológico. En la vida cotidiana es asimilada por intermedio de mitos que incorporan los útiles de trabajo y los bienes de consumo (Martín Serrano en Ávila et. al.: 2001, 177). La mediación funciona como un operador lógico que otorga coherencia a la práctica social y como un controlador social que históricamente va asumiendo modelos hegemónicos e ideológicos de mediación social (Martín Serrano en Ávila et. al.: 2001, 177).

Por lo tanto, entre más mediada se encuentra la comunicación; está tenderá a ser más impersonal y por tanto menos efectiva y eficaz.

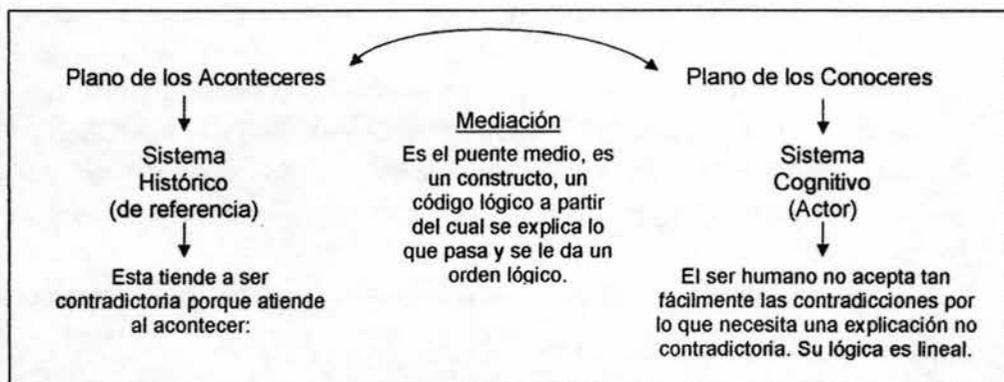


Figura 27. Cómo establecer la mediación

En las organizaciones, en particular en IISI, como ya se vio a lo largo del presente trabajo, al interior cuentan con grupos de actores que están conformados de acuerdo a representaciones similares, es decir hay un punto de referencia que los hace coincidir y sentirse identificados; pero para la buena salud de la organización, no se puede tomar en cuenta sólo las necesidades de ciertos actores o ciertos grupos, porque lo que le puede funcionar a uno no necesariamente le puede funcionar a otro.

En este sentido y a partir del desarrollo del concepto de la Teoría de la comunicación, se debe entender que la función del mediador va a ser traducir el interés tanto de un actor como de otro; tanto de los líderes de la organización como de sus propios integrantes para poder llegar a decisiones y acuerdos. Recordemos que en una negociación no se saca ventaja del otro, sino se llega a un acuerdo en donde los involucrados salgan lo más beneficiados o menos afectados posible.

El mediador debe tener la capacidad de recibir las representaciones que los actores están transmitiendo a través de sus expresiones, no importando el nivel en el que se encuentren y así buscar una mediación integradora.

7. CONGRUENCIA ENTRE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Entendiendo que la comunicación dentro de las organizaciones no debería ser homogénea ni masiva ya que con un modelo así y por la misma naturaleza de los seres humanos que en ella interactúan, podrían agravar aún más las relaciones laborales y humanas, lo que llegaría a pegar fuertemente a la productividad y la calidad del trabajo y la organización entraría en una crisis que si no a corto plazo, si a mediano o largo plazo la desgastaría hasta hacerla desaparecer.

Hemos visto en capítulos anteriores que un proceso en donde la formalidad de la información se da a través bombardeo de mensajes impersonales, no especificados y no planteados con claridad no pueden llegar a tener un éxito comunicativo; ya que la información que es para todos no es para nadie.

Por una parte no se puede manejar solamente información al interior de la organización; tapizar el periódico mural de información, esperando que algún actor se detenga y se de un tiempo para leer la excesiva cantidad de información que se encuentra en él y por otra parte no se pueden transmitir solamente a través de la comunicación, ya que ésta se daría de una manera informal; lo que ocasionaría que se formara una infinidad de malos entendidos por parte de cada uno de los actores que recibe el mensaje, ya que no solo estaría percibiendo un mensaje puro; este mensaje pasaría por un proceso de adaptación de acuerdo a las representaciones que cada actor tiene y a su vez al momento de transmitir el mensaje a otros actores a través de sus expresiones; se llegaría a generar una cadena de malos entendidos.

Por lo que pensar que los problemas se resuelven sólo a través de los actos comunicativos es totalmente falso, ya que el receptor decide que entiende, si recibe o no el mensaje y si lo acepta o no. por otra parte; pensar a los comunicados como única fuente de información entre los individuos también es falso.

De esta forma una estrategia no solo puede ser comunicativa; la comunicación es parte fundamental de una estrategia general para tener congruencia y cuando se hace lo que se dice, entonces empieza a haber congruencia.

Por lo que en una estrategia de comunicación, entre más conozca el actor al otro, más posibilidades tendrá de llegar a un acuerdo. También es importante que para que dicha estrategia tenga éxito, se de la retroalimentación de manera permanente.

8. INTERACCIÓN Y CONFLICTO EN IISI

De acuerdo con Gregory Bateson, quién dio a conocer el concepto de retroalimentación en su teoría del doble vínculo, descubrió que hay dos tipos: "el feed back positivo" (está bien), y el "feed back negativo" (está mal).

Los conflictos son parte de la naturaleza humana porque al interactuar una persona con otra, lleva consigo un banco de representaciones que le han dado una percepción de la realidad distinta a la del actor con el que esta interactuando. De tal forma, que en una relación si un individuo acepta cualquier condición para que en la relación no haya conflictos, tiende a caer en el voluntarismo; por lo que Bateson sostiene que una relación basada solamente en lo positivo o en lo negativo, se sostiene pero no es sana; y cuando esta relación llaga a un punto culminante de sentimientos y pensamientos que a la larga pueden quebrantar totalmente la relación y ésta ya no podrá recuperarse.

Hablando de IISI, dentro de sus relaciones existen grupos muy marcados y en relación con su líder un fuerte lazo afectivo; en donde el líder toma una actitud paternalista, tiene conocimiento de la improductividad de algunos de sus colaboradores, de los abusos de confianza que se dan en la organización y aún así no se hace nada al respecto; por tal motivo, ¿que pasaría si esta situación se sigue presentando? a lo mejor, su actitud voluntariosa podrá seguir por mucho tiempo así, pagándole a personal que solamente ocupa su tiempo de trabajo para chatear con otras personas que se encuentran dentro de la misma organización; pero a la larga, esto puede desembocar en un fuerte problema al permitir que éste personaje siga teniendo contacto con otras personas que aparentemente tienen interés por la realización de la tarea; podría empezar a involucrar a más personas en esta actividad "improductiva" que a la larga (como ya se vio en el capítulo anterior) ha provocado entregas a destiempo de los trabajos solicitados y si se tiene una panorámica pesimista, tendrá consecuencias no sólo al interior de la organización sino también al exterior, con referencia a la "buena imagen" que IISI quiere mantener sobre sus clientes potenciales.

De esta forma, Bateson comenta que un actor debe ser sensible al comportamiento del otro; es decir, el líder no va a llegar de un día para otro y decir "hasta el día de hoy tienes trabajo", debe tener la sensibilidad para conocer las causas por las cuales se está dando este comportamiento en dicho actor; probablemente las actividades que se le asignan son muy pocas o su capacidad para realizarlas es muy alta y le sobra demasiado tiempo que no sabe donde invertirlo.

Bateson también menciona que una relación con feed back negativo permite tener ajustes y seguirse adaptando, mientras que en un feed back positivo no porque aparentemente todo está bien y entonces no hay elementos que reajustar.

Dentro de las organizaciones, existe el reto de aprender a mediar conflictos; ya que actualmente las organizaciones se manejan de la siguiente forma:

1. La organización piensa que no pasa nada, aplaza las cosas o finalmente expulsa a los involucrados en el conflicto.
2. En la mayoría de las organizaciones se manejan insensibles a las necesidades de los demás; pueden reconocer que si pasa algo; pero tienen la convicción de que ese no debe ser el lugar para que pasen, por lo que no están abiertos a comprender los problemas que el actor de enfrente tienen en ese momento y sólo se limitan a indicar al personal que deben ser productivos.
3. Otra forma en la que se manejan las empresas con respecto al conflicto, es recortar a la gente conflictiva.

Podemos tomar como ejemplo de las actitudes que toman los líderes de IISI con respecto al manejo de los conflictos y la retroalimentación; al momento de que el investigador dio a conocer algunos de los resultados de la productividad de algunos de sus empleados, inmediatamente empezaron a tomar decisiones sobre recortar al personal en la organización que presienten que no les está funcionando.

Aquí se debe entender que la organización debe aprender a mediar problemas y no a resolver situaciones de manera drástica e inmediata; para ello, se deben de tomar en cuenta los siguientes puntos:

- No ser parcial: cuando en la organización el mediador se vuelve parcial, sólo agudizará el conflicto ya que decidirá a quién le dará la razón y a quien no, es decir, quien pierde y quien gana. Y esto provocará que los actores involucrados vean al conflicto bajo una percepción de desventaja e injusticia.
- En la mediación se debe buscar que todos ganen o pierdan lo menos posible.
- Se debe buscar el punto donde ambas partes tengan la razón.
- El modelo de mediación debe tener la finalidad de superar el conflicto y con ello mejorar la relación y la productividad.

9. DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

A partir de los problemas de índole comunicativo-informativo que se dieron a conocer al principio de este capítulo, se puede concluir que éstos más bien tienen que ver con la forma de dirección de los líderes de la organización. Sus características de personalidad son trasladadas al ámbito de trabajo; existe demasiada confianza en el personal que actualmente está laborando en la organización, no hay una supervisión efectiva que tenga como finalidad asegurar que la tarea se esté realizando conforme a los tiempos establecidos; los líderes se encuentran ocupados en dirigir otros proyectos o en seguir buscando clientes nuevos, y descuidan la productividad y la calidad de los procesos operativos de los proyectos que se están desarrollando.

Eso es por una parte; por otra, la apatía o falta de interés por parte de los mismos líderes con respecto a dar seguimiento a los proyectos que se desarrollan en IISI o por lo menos los proyectos en donde el personal está trabajando directamente en las oficinas de la organización; el líder no tiene la necesidad de salir de la empresa para supervisar dichos proyectos y sin embargo, no lo hace, estos líderes se limitan a llegar a su oficina y encerrarse para "no ser molestados" y no ser perturbados de sus importantes ocupaciones pero, se han preguntado ¿qué pasará el día en que los clientes empiecen a cuestionar la calidad del servicio que están exigiendo?. Si bien es cierto que es importante que la empresa se siga desarrollando y siga manteniendo un estatus laboral; también es cierto que los proyectos que actualmente están descuidados pueden poner en peligro la imagen de la organización (si eso es lo que más les importa). Aquí hay que considerar que cuando el problema de la tarea está resuelto y se empieza a atacar los conflictos de las relaciones humanas; con el tiempo la imagen de "una buena organización" se da por añadidura.

Si bien es cierto que IISI es una empresa joven, que la mayoría de sus procesos no están formalizados por la misma naturaleza de la consultoría además de que en ocasiones en algunas áreas de la organización no se llegan a entregar los trabajos en los tiempos establecidos por la falta de insumos como lo son la energía eléctrica, la constante falta de papelería y cartuchos de impresión, esta situación podría mejorar en la medida en que haya más comunicación por parte del personal involucrado en estas situaciones y de que el líder esté dispuesto a dar el apoyo y darle la importancia necesaria, sin tomar en cuenta como ellos dicen si es un cliente potencial o no; porque a final de cuentas sean quienes sean los clientes, están pagando por un servicio, además de que el incumplimiento de un contrato puede por cualquier circunstancia generar esa "mala imagen" que sus líderes tanto cuidan.

Al interior de IISI la comunicación está predeterminada por el modelo clásico de la comunicación en donde la información fluye de manera vertical descendente y muy pocas veces ascendente u horizontal. La comunicación entre los propios líderes de la organización es poca; se manejan al interior de la organización como islas en donde el líder que está coordinando un proyecto se hace cargo de todo su personal, de supervisar la efectividad de las tareas que se realizan; muy poco se preocupan, por invertir o demostrar interés en otras cuestiones, probablemente por el poco tiempo que tienen (como ellos argumentan). Pero una vez más, el líder decide cual es la prioridad de la comunicación, solicita estar informado cuando no es capaz de mantener informada a la gente que tiene como colaboradores sobre las actividades que se están realizando o las actividades que después se deben efectuar.

Por tal motivo, se podría esquematizar la comunicación de IISI de la siguiente forma:

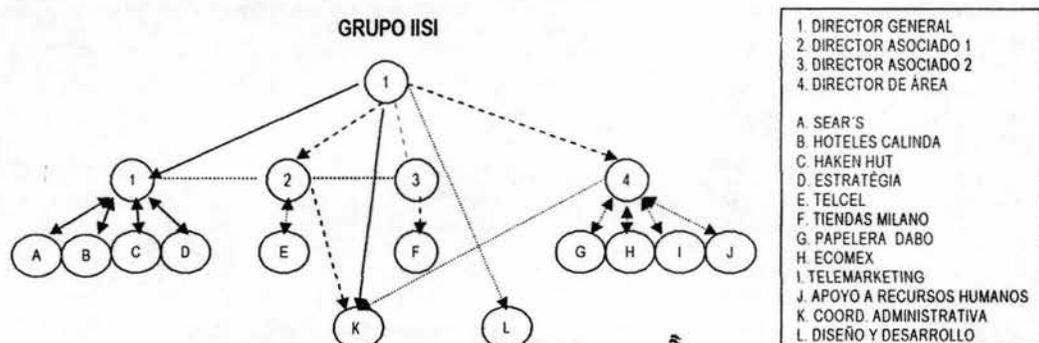


Figura 28. Representación de la comunicación en Grupo IISI

Las líneas indican en que forma se da la comunicación entre los líderes y proyectos, las líneas completas indican que la comunicación fluye de manera constante, mientras más clara es la línea menos comunicación hay. Por lo que a través del esquema se puede observar que la comunicación es mínima entre la mayoría de los proyectos, incluso de los grupos hacia su líder, hay muy poca comunicación entre los mismos líderes y entre el líder de área es nula; sólo existe la comunicación por parte del Director General y también es muy limitada.

Como se puede percibir en el esquema, dentro de la organización IISI la comunicación es esporádica, la mayoría de las veces sólo se da retroalimentación cuando hay algún problema en el interior del proyecto. Y aunque se puede apreciar por otro lado al líder que mantiene constante comunicación con sus empleados (según las declaraciones de los actores del grupo de discusión), esta comunicación sólo se da al interior de los proyectos que tiene a su cargo, hay poca comunicación hacia el interior de la empresa y solamente una comunicación constante

en el área administrativa porque se trata de quién está al pendiente de la facturación de todos los proyectos.

Por otra parte, aunque los líderes son amigos y familiares no existe una constante comunicación, y si se observa nuevamente el esquema comunicativo planteado, se tendría que recordar que entre más compleja es una organización, más información pierde y por lo tanto más tiende a desordenarse; ¿cómo podría mejorar esta situación? A partir de que los líderes de la organización empiecen a retroalimentar constantemente no sólo al personal que está con ellos, sino también con respecto a otros proyectos que se están desarrollando actualmente; porque muchas de las veces la misma gente no tiene conocimiento de que hay más proyectos, a quién se pueden dirigir si en ese momento no se encuentra su jefe inmediato, además de que hay que recordar que la gente tiene la necesidad de ser tomada en cuenta, que se le considere como parte de la organización y saber cuál es el estatus del proyecto en el cual está participando, probablemente para reducir la incertidumbre de que pasará con él y con su futuro dentro de la organización.

10. RETROALIMENTACIÓN Y AJUSTE

Aunque como los líderes lo comentaron en el grupo de discusión, mejorar los procesos productivos en la organización ya se ha intentado en varias ocasiones, éstos constantemente han fracasado por la falta de seguimiento. Se empieza por tomar interés en las propuestas que mejoren los procesos productivos, pero llega un momento que las mismas actividades que desempeña cada uno de ellos los van absorbiendo hasta soltar por completo estas propuestas.

Pero hay que tomar en cuenta que es importante empezar a atacar los problemas que se van presentando, si bien es cierto que hasta el momento no han generado grandes pérdidas; con el tiempo y conforme vaya creciendo la organización, estos problemas también irán creciendo hasta que llegue el momento en que se vuelvan una "bomba de tiempo" con consecuencias fatales.

Lo mínimo que solicita el personal que está trabajando en IISI es que sean tomados en cuenta al momento de tomar una decisión que tenga que ver con su propio proyecto personal y laboral.

A través de entender que la finalidad de la mediación es que en las negociaciones si nadie gana por lo menos que se pierda lo menos posible.

La primera propuesta debe estar encaminada a cohesionar a los líderes ya que si no hay comunicación entre los dirigentes de la organización ¿que se esperaría de los grupos que se mueven dentro de la organización? ya que éstos de alguna forma están al pendiente de las relaciones que se dan en la dirección.

Por la diferencia de caracteres y tiempos que dificultan la relación comunicativa entre ellos, los líderes deben acordar tiempos de reunión mínimos por semana o quincena en donde puedan tener retroalimentación del estatus de cada uno de los proyectos que existen en la organización y de las situaciones que se presentan en las oficinas de IISI para que de esta forma desde arriba, los dirigentes tengan información de primera mano sobre las cosas que ocurren en su empresa, y así al momento de que suceda algún imprevisto se pueda actuar de manera rápida; además de que todos pueden aportar ideas sobre los proyectos que se están desarrollando, ya que una persona ajena al proyecto puede tener una visión más precisa y menos contaminada de cuales son las circunstancias que puedan estar originando problemas y proponer soluciones más objetivas.

Por otra parte, en cuanto a la relación entre los líderes y los diferentes grupos que tienen a su cargo, es indispensable empezar a mejorar las relaciones "jefe-empleado" ya que con ello se mejorarían las relaciones productivas y la calidad de los servicios; ya que un actor que se siente a gusto en un empleo, refleja su bienestar en las actividades que realiza y por ende en el desarrollo de la organización.

El líder carismático, al igual que el carismático-autoritario deben poner más énfasis en las necesidades que requiere el personal que tienen a su cargo y que les demanda más tiempo de atención; ya que están solicitando urgentemente ser apoyado en actividades que ellos todavía no dominan y que los líderes dan por hecho que el grupo se puede dirigir por sí sólo. Recordemos que los grupos también tienen una etapa de desarrollo, donde al principio necesitan el apoyo del líder, posteriormente nada más la supervisión y por último el papel del líder se puede rotar ya que todos son aptos para realizar esa función. Pero en el caso de los dos líderes, han dejado a los grupos sueltos creyendo que el grupo se puede mover por sí sólo cuando éstos se encuentran en una etapa inicial en donde apenas están aprendiendo.

Por otra parte, para el líder autoritario sería necesario empezar a involucrarse con el personal que tiene a su cargo, empezar a interactuar con ellos y establecer relaciones interpersonales para disminuir esa imagen de inaccesibilidad que tiene con los grupos que tiene a su cargo. Sería importante que empezará a "interesarse" por el personal que trabaja en su proyecto, empezar a involucrarse con ellos, preguntar por las actividades que se desarrollan y empezar a

interesarse un poco más por ellos y por las necesidades de su personal, indagar acerca de cómo se sienten y cuál es la perspectiva que tienen con respecto al proyecto ya que sería una buena oportunidad de interactuar pero al mismo tiempo de retroalimentar como se desenvuelve internamente el proyecto.

Mientras que el líder indiferente debería empezar a hacerse notar en la organización, que si bien en este momento no tiene proyectos en los que tenga gente a su cargo, si es importante que se interese por el desarrollo mismo de IISI; que la gente empiece a ver en él un apoyo para resolver situaciones o dudas y, no cómo un personaje al que ni siquiera tienen contemplado en la empresa. Sería significativo para la gente que de vez en cuando saliera de su oficina para preguntar a la gente que trabaja en el mismo lugar que es lo que están haciendo y que propuestas pueden tener para mejorar las condiciones de la empresa; es seguro que la gente le responda, ya que la mayoría esta ansioso por ser tomado en cuenta.

Mientras que en relación con los subgrupos que se mueven al interior de la organización, por su heterogeneidad y sus diferentes intereses es importante empezar a integrarlos para que de inicio se conozcan, ya que cómo se percibió en las declaraciones del grupo de discusión, ni siquiera saben cuanta gente integra a Grupo IISI, en que proyectos participan, e incluso, dentro de un mismo proyecto ni siquiera se conocen; se tomaría en cuenta una reunión primero en aquellos casos donde la gente de un mismo proyecto no se conocen (caso concreto de Telcel) y posteriormente realizar una reunión por lo menos mensual en donde se reúna a un integrante de cada grupo con el fin de que empiecen a interactuar y se conozcan un poco más como personas, conozcan sus gustos, preocupaciones, inquietudes, tanto profesionales o laborales como personales. Esta propuesta se podría empezar a realizar, ya que si bien la mayoría de los viernes la gente de la oficina realiza sus propias reuniones sociales por la tarde sabiendo de antemano que muchas veces los líderes no regresan, sería bueno empezar a retomar este tiempo pero aplicado de una forma diferente y más eficaz en beneficio de la organización.

11. REFLEXIONES FINALES DEL CAPÍTULO

Una vez diagnosticado el proceso comunicativo dentro de la organización IISI así como la relación que existe entre los grupos que se crean en su interior y su relación con los líderes de la empresa, podremos darnos cuenta de que si la naturaleza de la operación en la organización es compleja, las relaciones humanas lo son aún más.

La organización IISI por trabajar para diferentes empresas a través de la prestación de servicios, debe estar al pendiente de innovaciones que se vayan presentando, es decir, IISI en todo momento debe estar al pendiente de su entorno; para seguir actuando conforme el ambiente y los clientes se lo exijan.

Recordar que la complejidad con que se mueve la organización provoca que también se pierda información y se genere entropía por lo que es necesario ingresar al interior más información que contrarreste este desorden, y la información que se solicita sólo se puede dar a conocer a través de la comunicación; pero no se debe valer solo de ella (la comunicación informal), también debe haber herramientas que ayuden al proceso de comunicación e información.

De nada le sirve a la organización tener bastante información si no es dada conocer o no es transmitida por los medios adecuados. Es importante recordar que para tener una eficaz comunicación ésta se debe dar lo más directa posible, ya que la comunicación cara a cara garantiza que la comunicación se conozca adecuadamente y si hay dudas, poder aclararlas a tiempo, la comunicación que se da de manera impersonal, de manera general, en donde se indica para "el público en general" en realidad no está siendo efectiva por la poca probabilidad que hay de que alguien se tome unos minutos para leer detenidamente de que se tratan los asuntos o saber si realmente la información es para el que lo está leyendo.

Por otra parte, no sólo la falta de comunicación dificulta los procesos productivos dentro de la organización, también se encuentran los que tienen que ver con el ser humano, recordar que cada uno de los integrantes de la organización tiene una percepción diferente de su realidad a través de cómo percibe esas representaciones; por lo que una vez dentro de la empresa, el actor que llega va a buscar a otros actores que coincidan con sus representaciones, e incluso se va a llegar a someter a las normas que el grupo al que pertenezca le imponga con tal de seguir teniendo su aprobación. De esta forma, se empieza a dar la división de relaciones entre los mismos grupos.

Hay grupos fuertemente unidos que van a buscar a toda costa que el estatus adquirido no se vea amenazado por personal que tiene una forma de pensar diferente o que cree que puede afectar sus relaciones internas y sobre todo las relaciones que han establecido con los jefes inmediatos.

Grupo IISI se mueve bajo una lógica del poder, el estatus, el reconocimiento, la amistad, los sentimientos y utilizan diversas estrategias para lograr sus fines.

Por otra parte y por si fuera poco, hay que recordar que también existe una complejidad al momento de que la organización es dirigida, y esto se debe a la heterogeneidad de caracteres de sus líderes y que éstas características que los definen las llevan a sus relaciones de trabajo y sus relaciones humanas con el personal que tienen a su cargo.

Finalmente IISI es una empresa con bastantes paradojas en su interior que hacen que las relaciones que en ellas se establecen sean complejas, pero el hecho de que sean complejas, no quiere decir que no se puedan establecer estrategias comunicativas para mejorar sus relaciones humanas.

LA CULTURA ORGANIZACIONAL

El presente capítulo se abordará el estudio de la cultura en las organizaciones, orígenes y la importancia de ser retomada con fuerza en la actualidad. Ya que a partir de establecer el tipo de cultura que prevalece en la organización, se pueden atacar las debilidades que en ella existen y que han perjudicado hasta el momento su eficiencia y eficacia productiva. Por tal motivo, es importante tener presente cuáles son los factores que puede articular o desarticular a la organización y en este caso al objeto de estudio IISI.

De esta forma se planteará cuál es la cultura que prevalece en la consultoría así como las diversas subculturas que en ella habitan y que de cierta forma pueden apoyan o frenar una propuesta de intervención. Por lo que siempre se deberán tener presentes.

Y a partir del análisis de la cultura organizacional asentado en los modelos teóricos de Ruiz Olabuenaga, Pérez Dávila y Horacio Andrade, se diagnosticará la cultura de la organización y se establecerá una propuesta de intervención comunicativa con la finalidad de transformar poco a poco a IISI en una organización habitable.

1. LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN IISI

1.1 Campo de acción de la Cultura Organizacional

En la actualidad, la cultura organizacional juega un papel fundamental ya que se empieza a considerar como un recurso en la optimización de la organización. El concepto de cultura organizacional no sólo se restringe al ámbito de las empresas industriales; Ruiz Olabuenaga (1999, p. 211) menciona que su aplicación va mucho más allá y llega a las organizaciones públicas y privadas, a las grandes instituciones como los hospitales, el ejército, las universidades, las iglesias, los sindicatos, los partidos y a cualquier otro tipo de organización.

La cultura de una organización esta constituida por todos aquellos factores humanos que influyen en el rendimiento, el funcionamiento de una organización, que de acuerdo con Pérez Dávila (1998) son los siguientes:



Figura 29. Factores culturales

Desde esta perspectiva, la cultura es un medio que permite moldear las conductas de los individuos con la finalidad de lograr un fin común, compartiendo los mismos propósitos, objetivos y entendiendo que sólo así se puede tener una mejor calidad laboral que no sólo se verá reflejada en su productividad y calidad, sino también a nivel personal. Por lo que se puede entender a la cultura organizacional como el conjunto de valores, concepciones, costumbres, emociones e intereses que los actores de una organización pueden llegar a tener en común.

Pero, cómo se ha podido observar a lo largo de los cuatro módulos anteriores, una organización, es más que sólo un conjunto de personas e instrumentos de trabajo que se relacionan entre sí para proporcionarle un servicio o producto al cliente. De acuerdo con Pérez (1998, p. 16), una organización para serlo, para estar plenamente articulada, necesita del consenso y compromiso de sus partes, áreas, secciones o departamentos, y de las personas que las constituyen, pero no lo puede lograr porque hay muchos intereses, valores, costumbres y emociones diferentes, es decir, hay una multiplicidad de objetivos, algunos de los cuales pueden ser contrarios a los fines y metas de la organización.

El autor menciona que el principio básico de la relación de cada individuo con su organización, pasa por una determinada representación:



Estas representaciones influyen notablemente en el funcionamiento de la empresa. Querer mejorar el funcionamiento, supone actuar sobre las representaciones mismas; por lo cual debe interpretarse como la intervención sobre los factores culturales de la empresa, puesto que la representación es uno de los componentes importantes de toda cultura. (Pérez, p.14, 1998).

Cómo se vio en el módulo tres y se profundizó en el módulo cuatro, cada uno de los actores que participan en la organización IISI tienen una estrategia dentro de la organización para lograr sus objetivos personales y que éstos pueden diferenciar mucho con los de la organización; esta el juego del poder, la ambición, el conformismo, la amistad; y por otra parte, cada uno de los actores también llegan a la organización cargado con una serie de representaciones previas que han ido acumulando a lo largo de su existencia y que al momento de introducirse a la empresa buscan agruparse con la gente que tenga representaciones a fin.

De esta forma, para diagnosticar el tipo de cultura que prevalece en la organización IISI, se realizará el análisis correspondiente y así poder determinar cómo se pueden mejorar las relaciones no sólo productivas sino también personales dentro de la misma y de ésta forma poder acercarse a la organización ideal.

Para ello, es importante determinar en primer lugar cómo se origina el estudio de la cultura en las organizaciones.

1.2 Orígenes del estudio de la Cultura

Ruiz Olabuenaga (1999, p. 212) menciona que el detonante del estudio de la cultura organizacional fue cuando se dio la crisis de los años setenta con el enfrentamiento de los dos líderes mundiales de la productividad industrial: Estados Unidos y Japón. El primero poseedor de todos los recursos imaginables y el segundo carente del recurso básico que provocaba la crisis y sin embargo, Japón demostraba una capacidad de supervivencia y desarrollo industrial que Estados Unidos era incapaz de imitar. El desequilibrio puso en cuestión toda una historia de liderazgo en la ciencia de la dirección de empresas obligando a pensar que, o todo lo anterior carecía de valor o carecía de aplicabilidad universal.

Retomando el capítulo dos del trabajo, en donde se analizó la estructura formal de la organización, se estudiaron a autores como Taylor y Fayol quiénes determinaban que para que una organización fuera funcional, ésta debería estar estrictamente regida por una serie de normas y lineamientos que llevarían a las organizaciones al éxito; Y este modelo funcionalista ha prevalecido por muchos años en la mayoría de las empresas a nivel mundial, pero a partir del inesperado desarrollo del ámbito empresarial de Japón, la mayoría de los investigadores coinciden en reconocer en que han sido la cultura y el estilo de vida de las empresas japonesas los que constituyen la clave fundamental del éxito (Ruiz, p. 213: 1999).

El autor menciona que a partir de la ruptura institucional EUA-Japón más que el cambio de competencia económica o de poder político, puso en tela de juicio el principio de la racionalidad; ya que se descubrió que la racionalidad no era otra cosa que uno de tantos productos culturales de los muchos posibles de existencia. La supuesta racionalidad, universal, única, neutral y absoluta, se convertía así de un golpe en el modo de pensar particular, específico y etnocéntrico de la sociedad occidental; por lo que el principio de nacionalidad se imponía al principio de la racionalidad (Ruiz, p. 214: 1999).

De esta forma, y partiendo de las actuales investigaciones, ha sido importante empezar a aplicar metodología cualitativa en lugar de la cuantitativa; el análisis parte de que el enriquecimiento se deriva de adoptar una perspectiva cultural en lugar de una estrictamente económica; aquí se descubre lo más importante y lo que se ha defendido a lo largo del presente trabajo: "las organizaciones tienen culturas y estas culturas tienen que ver con unos supuestos, prioridades, valores y creencias compartidos por sus miembros". (Ruiz, p. 215: 1999).

Para que las organizaciones mexicanas comiencen a tener un desarrollo empresarial y darle una mejor calidad de vida laboral a sus trabajadores, no basta sólo con copiar modelos norteamericanos (funcionalistas) y cargar de manuales de procedimientos, lineamientos y políticas rígidas a los actores que participan en ellas, las empresas mexicanas deben empezar a darse cuenta de que el principal recurso que tienen más allá de su estructural formal, es su recursos humano; ya que como se ha insistido a lo largo del trabajo, una persona que se siente a gusto en su trabajo, tiene la capacidad de integrarse mejor, trabajar en equipo y volverse más productivo en la medida en que en su organización le esta asegurando la oportunidad de desarrollarse y saber que más que un número de empleado, es considerado como pieza clave para la supervivencia de la organización.

Pero desgraciadamente, en la actualidad las empresas mexicanas todavía se encuentran lejos de voltear los reflectores hacia esta nueva visión. En el caso particular de IISI, a pesar de contar con un Director General "humanista" sus demás colaboradores todavía tienen la firme idea de que la organización sólo se desarrollará en la medida en que se empiecen a determinar procedimientos y lineamientos para una mejor organización interna; y esto no quiere decir que se encuentre mal, pero como se observo en el módulo tres, el principal problema que se ve reflejado en la productividad de la consultoría es la falta de supervisión por parte de sus líderes hacia el personal que labora en la empresa; lo que ha ocasionado desfases en la entrega de servicios y ha originado que algunos de los clientes hayan prescindido de sus servicios.

Por otra parte, y como se dio a conocer en el módulo anterior, los líderes tienen la firme idea de que una vez que se detecta al personal que esta afectando la productividad de la organización, la solución más viable que hasta el momento siguen viendo es la de "cortar cabezas" y de esta forma considerar que el problema ya esta más que resuelto; pero esto no sucede así, es importante empezar a determinar porque la gente que prevalece en la organización mantiene ciertas actitudes o posturas y de esta forma, que los líderes se empiecen a poner en los zapatos del otro, en donde a través de la negociación se puedan llegara a cuerdo que si bien no saldrán totalmente beneficiados, de lo que se trata es de que ambas partes salgan lo menos perjudicadas. Hasta ahora, se han podido determinar los grupos que prevalecen al interior de la organización y cuál es el motivo o la causa que los rige a seguir unidos. De acuerdo con Ruíz Olabuenaga (1999, p.215), la gente utiliza elementos culturales para solucionar los problemas con los que se enfrentan en su trabajo, para afrontar y tolerar experiencias y como mecanismo de aglutinación social; todo ello para el presente y futuro de las organizaciones.

Es por eso que es primordial empezar a trabajar en las representaciones de los grupos y sus actores, determinar cuales son valores o antivalores, intereses, concepciones, etcétera que

mueven las acciones de estos grupos para que de esta forma haya un consenso con una política de ganar-ganar.

Con ésto tampoco se quiere decir que las organizaciones mexicanas, en particular IISI tenga que inclinar su balanza y copiar un modelo de la cultura japonesa; si bien es cierto, que ésta ha revolucionado la productividad empresarial al considerar como lo más importante al factor humano; para IISI es primordial determinar el modelo más adecuado para su organización.

1.3 Sentido e importancia

La cultura organizacional actualmente es de vital importancia para el desarrollo de las organizaciones mexicanas, ya no es suficiente establecer como principio de su desarrollo el tan mencionado ISO 9001 o la nueva cultura laboral; al día de hoy que una empresa tenga sus bases en este sistema de calidad no puede asegurar su éxito; de nada le sirve a una organización, tener una totalidad rigidez en su interior y tener a sus actores como engranes de una máquina que funciona mecánicamente en donde nada se puede salir de control, en una empresa así ¿Cómo se siente la gente? ¿Realmente se cumplen los lineamientos que establece esta norma? o simplemente es una estrategia para obtener estatus ante los organismos a nivel nacional e internacional.

Probablemente una organización como máquina pueda tener una elevada productividad, pero ¿cuál es el costo psicológico y emocional para los miembros que se encuentran en su interior?, la gente podría estar desenvolviéndose en un ambiente caótico, estresante, en donde a la menor oportunidad, cada uno de estos actores puede establecer sus propias estrategias con tal de ganar un poco de libertad dentro de la misma organización; o bien, en donde tengan la oportunidad de ingresar a una organización con mejores expectativas, y sin remordimientos le dejarán de ser "fieles" a su actual organización.

Por otra parte, en que se benefician los actores de una organización ante la "nueva cultura organizacional" una cultura en donde entre menos obligaciones tenga el empresario sea mejor, en donde las condiciones laborales de trabajo estén marcadas por contratos provisionales, por honorarios, sin prestaciones, en donde la estabilidad laboral del actor peligre en todo momento; ¿cuál es el ambiente productivo (que es lo que al empresario le interesa) en el que se desenvuelven estas personas?, la respuesta no difiere mucho de la anterior.

Insistimos, es importante establecer un modelo encaminado al funcionamiento de la cultura organizacional, que establezca de manera directa mecanismos de mejora; ya que es ahí donde la organización se vuelve compleja por la diversidad de representaciones que hay en su interior y que de cierta forma marcan el rumbo de la organización.

Para Ruíz Olabuenaga (1999, p. 227) es importante analizar a la cultura a partir de dos corrientes principales: la orientación funcionalista y la orientación crítica. Por una parte, la orientación funcionalista pretende aplicar el concepto de cultura a garantizar y potenciar la regulación y la eficacia empresarial, para lo cual concibe a la cultura como una variable interna cuya correcta administración y dirección puede convertirse en el foco clave del éxito empresarial. Por otra parte, la orientación crítica deja a un lado el concepto unitario de cultura, para analizar ésta de una forma plural, con subculturas y contraculturas, que interfieren unas con otras y cuya administración debe ser objeto de equilibrios, compromisos y reconocimientos mutuos.

Pero, tanto la orientación funcionalista como la orientación crítica coinciden en que el líder (la dirección) de la organización tiene un papel importante que desempeñar:

El Líder	
Orientación funcionalista	Orientación crítica
<p>→ La dirección tienen la capacidad para crear y transformar la cultura de una organización para el logro de objetivos.</p> <p>→ El líder podrá crear la cultura más apropiada para el alcance de los fines, la mantendrá mientras resulte eficaz y la cambiará cuando sea disfuncional.</p>	<p>→ El liderazgo surge de un proceso en el que los observadores tienden a atribuir resultados a las personas más bien que al contexto en vista de lograr un control sobre su ambiente.</p> <p>→ Asocian al liderazgo a un conjunto de mitos que sirven para reforzar la construcción social de significado que la legítima.</p> <p>→ Su función básica será posibilitar y poner las bases para que se produzcan los procesos sociales de creación de sentido sobre las situaciones sociales.</p>

De acuerdo con lo anterior y cómo se planteo en los módulos anteriores, IISI cuenta con cuatro líderes que dirigen a la organización, cuatro líderes con personalidades y representaciones muy distintas una de la otra aun, siendo amigos y hermanos. Pero se puede resaltar la participación

de su Director General, un actor carismático, que ha sido considerado a partir por los actores que integran a la consultoría como humanista, (esto apoyado por el grupo de discusión). Para lo cual, una vez que se determine la cultura que prevalece en la organización, será de fundamental importancia la participación de éste líder para la coacción de las diversas subculturas que se mueven al interior de la organización; por lo que más adelante dichas subculturas serán analizadas más adelante para conocer un poco más acerca de la relación existente entre cada una de ellas.

Otro punto importante que se debe estudiar con especial consideración es el concepto de "crisis"; desde hace varios años, las empresas mexicanas han venido enfrentando una serie de cambios muchas veces desconocidos, debido a las variantes que se han presentado en el mercado mundial, el Tratado del Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá, es sólo un ejemplo de que las empresas mexicanas han tenido que competir "ferozmente" con industrias potenciales y de vanguardia, a los cuales no estaban preparados y que han ocasionado que muchas de estas empresas al día de hoy hayan desaparecido; ¿pero a que se debe esto?, Horacio Andrade menciona que el ambiente en el que estas empresas se desenvuelven demandan una capacidad de respuesta rápida, la cual no siempre se tiene porque las soluciones que están a la mano corresponden muchas veces a problemas del pasado. Los continuos cambios en el entorno de los negocios plantean a las organizaciones retos que requieren de una gran sensibilidad, flexibilidad y creatividad para superarlos de una manera exitosa (disponible en www.razonypalabra.org.mx).

Por esta razón, el autor menciona que cada vez que se presentan circunstancias ante las cuales se ponen a prueba los "reflejos" organizacionales, se habla de crisis. Basándose en el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española da la definición de crisis cómo la "Mutación considerable que acaece en una enfermedad, ya sea para mejorarse, ya para agravarse el enfermo (...) Por extensión, momento decisivo de un negocio, grave y de consecuencias importantes"(disponible en www.razonypalabra.org.mx). Y hace énfasis en que crisis no necesariamente se refiere a algo negativo; sino a un cambio que podría representar una oportunidad si se le sabe aprovechar.

Un ejemplo de esto con respecto a la organización IISI se esta presentando a partir de que se fusionaron dos empresas, por un lado se encontraba la consultoría de tecnologías de información y desarrollo de softwares y por el otro la consultoría de sistemas de calidad y desarrollo organizacional; al fusionarse, se crea una amplia gama de productos que actualmente pueden ofrecer en el mercado, pero junto con ello, también se ha incrementado la

demanda de servicios por parte de sus clientes anteriores y otros nuevos que se han agregado a la lista, lo que ha provocado que IISI se vea en la necesidad de adaptarse a estos cambios y tener más capacitado a su personal para que la organización pueda responder rápidamente a las necesidades que el cliente esta demandando, además de que ambas empresas que hoy constituyen una sola, se han visto en la necesidad de estar al tanto de las características de servicios que no conocían para que de esta forma puedan apoyarse más como organización. Por lo que de acuerdo con el autor, una crisis se da en un momento determinado, en el que es necesario tomar una decisión. IISI al tomar la decisión de fusionarse, también ha tomado la decisión y responsabilidad de adaptarse para seguir creciendo como consultoría.

Ahora bien, retomando a la cultura, Horacio Andrade menciona que es la manera como actúan los integrantes de un grupo, sociedad u organización, y tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos. Cómo se ha analizado a lo largo del trabajo de investigación y haciendo énfasis en los módulos tres y cuatro, se han podido detectar los diferentes grupos y subculturas conformadas al interior de la organización IISI, las personas que ingresan a la empresa, se empiezan a agrupar con otras personas que comparten ciertas afinidades y gustos; por lo que la cultura proporciona un marco común de referencia que permite tener una concepción más o menos homogénea de la realidad, y por lo tanto un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas (disponible en www.razonypalabra.org.mx).

En IISI, actualmente el que haya varias representaciones de lo que esta sucediendo en su entorno y en su interior, puede hacer más difícil afrontar una crisis, debido a las diferentes representaciones que en su interior prevalecen, y esto no quiere decir que sea malo, el error es que no se lleguen a acuerdos para poder afrontarlas de la mejor manera posible.

De esta forma, Horacio Andrade junto con otros autores ha propuesto una clasificación de la cultura organizacional de acuerdo a su grado de fortaleza y de funcionalidad, esto con la finalidad de analizar las relaciones entre cultura y crisis. El autor menciona que **una cultura es fuerte** cuando: 1) Los valores están claramente definidos y ampliamente difundidos; 2) Los valores rigen la conducta de los miembros de la organización, y 3) Los valores están jerarquizados en función de su importancia. El mismo autor también menciona que una **cultura es funcional** cuando: 1) Permite a la organización alcanzar su misión y cumplir sus metas; 2) Motiva y compromete a sus integrantes, y 3) Fomenta la integración y crea un ambiente sano de trabajo.

De esta forma, al cruzar las variables se tienen las siguientes combinaciones:

TIPO DE CULTURA	Cultura débil-disfuncional	En ella existen pocos significados compartidos, lo que provoca una gran heterogeneidad tanto en la percepción de la realidad como en el comportamiento de las personas que la integran.	Ante la crisis	La gente se siente desorientada, y por lo tanto va a responder reactivamente, al no tener experiencias previas de las que hubiera podido aprender.
			Estrategia de comunicación	Hay que dirigir la acción de las personas a través de instrucciones claras y precisas acerca de qué hacer y cómo para superar la crisis. Se requiere una intervención de "terapia intensiva", y tiene como objetivo salvar a la organización de una situación que, en el peor de los casos, podría poner en peligro su sobrevivencia.
	Cultura fuerte-disfuncional	En ella existen significados compartidos. La cultura es muy arraigada a la tradición, pero éstos no proporcionan una guía para la acción ante situaciones de crisis.	Ante la crisis	La organización ya no es capaz de obtener los resultados esperados. Se genera una gran desorientación y resistencia al cambio. La organización va a tratar de aplicar los parámetros a través de los cuales ha interpretado en el pasado la realidad, aún cuando éstos ya no sean exitosos.
				Estrategia de comunicación
	Cultura débil-funcional	En ella, como en la cultura débil-disfuncional, hay pocos significados compartidos,	Ante la crisis	Se cree que, debido a la funcionalidad de la cultura, las acciones que se han puesto en práctica en otras situaciones siguen siendo válidas. Esto hace que la percepción de la crisis sea poco realista, y que la manera de enfrentarla esté basada en experiencias pasadas que no se apoyan en un conjunto de creencias y valores asumidos por los miembros de la organización, que le den sentido y dirección al esfuerzo. En estas circunstancias, el riesgo de equivocarse es alto.
				Estrategia de comunicación
	Cultura fuerte-funcional	Hay una gran cantidad de significados compartidos que permiten que las personas tengan una percepción homogénea y realista.	Ante la crisis	Los valores organizacionales, que siguen demostrando su plena vigencia, generan acciones concertadas y planeadas de artemano. Se convierte en un valioso recurso de los líderes para orientar la percepción.
				Estrategia de comunicación

De acuerdo con el esquema planteado por el autor, IISI entra en el esquema de la cultura débil-funcional debido a que las representaciones que se comparten en los diferentes grupos que conforman a la organización son heterogéneas, esto debido a que los valores de la organización no están debidamente identificados. Además, ante una situación de crisis, sus dirigentes siguen actuando de la misma manera y siguen tomando las mismas acciones. Se puede poner como ejemplo el ingreso del personal a la organización ante una alta demanda de servicios, los líderes siguen consiguiendo éste insumo a través de recomendaciones de conocidos, amigos o si el personal tiene que ingresar de manera urgente no se toman las debidas medidas que aseguren o que por lo menos den cierta certeza de que darán resultados al momento de ingresarlo a la operación; el que los líderes sigan actuando del mismo modo ha

provocado los mismos errores una y otra vez, ha provocado que haya desfases en los tiempos de operación debido a que el personal mucha de las veces no cuenta con la experiencia y debe aprender sobre la marcha; y en el peor de los casos ha provocado que a mitad de un proyecto, éste se quede detenido debido a que la gente simplemente renuncio.

Al respecto, Horacio Andrade menciona que en el caso de las organizaciones que tienen una cultura débil, sea o no funcional, ésta se vuelve un obstáculo para el manejo adecuado de la crisis, por la variedad de interpretaciones que se presentan; mientras que los líderes siguen actuando de la misma forma, con respecto al ejemplo mencionado, los integrantes de la organización reaccionan de distintas formas; unos tratarán de integrarlo al equipo, otros lo mantienen rezagado del grupo de trabajo por considerar que su ingreso a la operación puede causar problemas por su inexperiencia, mientras que otros simplemente no le enseña por envidia a que aprenda lo que a cada uno de ellos le ha costado tanto trabajo. Por lo que de acuerdo con el autor, lo que se debe hacer como primer estrategia, es que si bien la forma de reclutar al personal de IISI sigue de la misma forma, por lo menos que los actores que colaboran al interior de la organización estén enterados de cuales son las medidas que se deberían de tomar para integrar al nuevo elemento lo más pronto posible al grupo de trabajo y así evitar los desfases porque el nuevo actor se vio en la necesidad de aprender por sus propios medios cuando nadie le extiende la mano.

De esta forma, para que IISI pueda llegar a tener una cultura fuerte-funcional debe empezar a planear estrategias encaminadas en primer lugar a que la gente conozca y coincida en los valores que actualmente mueven a la organización. Y como se observó en el modulo dos al detectar que no esta claramente definida la filosofía de la organización, los líderes debería comenzar a definirla junto con su personal para que ambas partes tengan una clara idea de los objetivos que persigue la consultoría así como hacia donde se dirige (visión) y como piensa llegar ahí (misión); y aunque esto no sería suficiente para crear una cultura compartida y fuerte de IISI si sería un buen comienzo para que por lo menos la gente que en ella participa reduzca la incertidumbre por saber que pueden esperar de IISI, ya que este fue uno de los puntos más relevantes del clima organizacional que se aplicó en el módulo tres.

¿Pero cómo se puede llegar a establecer una cultura organizacional ideal?, de acuerdo con Abravanel, (p. 39) la cultura da forma y realidad al pensamiento, establece nuevas maneras de obrar y ofrece la oportunidad de pertenecer y contribuir a una meta colectiva y la identidad

individual llega a ser colectiva cada vez que se dice nosotros, reforzándose así la pertenencia a la organización y a su imagen.

Abrahamson le da importancia a los símbolos que se establecen dentro de una organización, ya que éstos son portadores de sentido: ellos definen las cosas, establecen el contexto y la forma y sirven para crear la identidad individual y de grupo. Su utilización es importante porque todo lo que estructura, identifica y da sentido a una situación dada, también ejercerá la autoridad en esa situación (p. 39).

A partir del análisis que el autor realiza sobre el desarrollo de una empresa de computadoras (Tandem p. 42), se pueden detectar los puntos que la llevaron a lograr dicho éxito de la empresa y el compromiso de sus trabajadores, entre éstos sobresalen:

- Hay un sentimiento expresado a todos los niveles de la compañía.
- Una Filosofía compartida y en ella se destaca la importancia de la gente.
- No hay esquema organizacional y utiliza muy pocas reglas formales
- Casi no hay reuniones o memorandos
- El trabajo es flexible en cuanto a las horas y las tareas
- Todo el mundo se comunica a un mismo nivel
- El líder se esfuerza por integrar a la gente a su organización desde el primer día de trabajo
- Los empleados saben que el éxito de la empresa depende de su trabajo.
- La compañía tiene un sistema de valores muy preciso que comparte con sus empleados.

De acuerdo con lo anterior, se puede entender que IISI todavía se encuentra muy lejos de convertirse en una organización fuerte-funcional; pero eso no quiere decir que sea imposible, ya por un lado se encuentra la disposición de por lo menos dos de sus cuatro dirigentes por establecer estrategias encaminadas a mejorar el funcionamiento de la empresa, además de que hay que tomar en cuenta que su Director General es considerado como un líder carismático y que la mayoría de la organización se identifica y tiene aprecio por él y por su forma de dirigirse hacia el personal; por lo que es un buen comienzo para poder establecer estrategias encaminadas a reforzar una filosofía integradora en la organización que se encamine al interés por los empleados y por su productividad.

Por otra parte y como se planteó en el módulo dos, los actores que participan en la organización IISI tienen la libertad de establecer sus propios tiempos y ritmos de trabajo debido a que sus

líderes no se encuentran en ella la mayor parte del tiempo; esto no está mal, lo erróneo de esta decisión tomada es que no hay mecanismos de retroalimentación control que indiquen que el trabajo se está realizando de la forma adecuada y en los tiempos establecidos, por lo que ha llevado a convertir a la organización en un "club social" en donde sólo trabajan cuando existe supervisión por parte de su jefe inmediato. De esta forma, se han reforzado las relaciones humanas, pero se ha dejado a un lado la tarea y en una organización lo ideal sería que ambas fueran de la mano.

Otro de los puntos de integración que existen en la organización es la que realiza su Director General y sus socios al realizar eventos sociales por los menos dos viernes de cada mes en donde ya sea que ellos salen a tomarse su respectiva cerveza o dan la oportunidad a que otros actores que participan en la operación acudan; pero esto sólo se da con las "personas privilegiadas" o más allegadas a los dirigentes, y cómo salió a relucir en el grupo de discusión del módulo anterior, los actores de IISI tienen claro que en la consultoría existen favoritismos.

Abravanel también dio a conocer a través de este estudio de la organización, que en una cultura es muy importante tener héroes, cuentistas y cuentos, tiene ritos y ceremonias para todas las situaciones importantes; ya que esto crea un vínculo entre la compañía y sus empleados y se traduce en un alto nivel de productividad (43).

De esta forma, es importante resaltar que los gerentes o en el caso de IISI, sus dirigentes, son una fuente importante de información para los subordinados que deseen conocer las reglas del juego que llevan al éxito a una organización. Los gerentes refuerzan y estimulan el comportamiento conforme a su idea de "la manera como se hacen las cosas" (52). Por lo que para poder darse un cambio en la consultoría, los primeros que deben de estar convencidos de ello son sus líderes, ya que son los portadores de las ideas y objetivos a seguir, además de que cuentan con la autoridad que hace que la gente que colabora con ellos ponga atención en sus acciones independientemente de que sean líderes carismáticos, paternalistas o autoritarios.

La mayoría de la gente que compone a Grupo IISI está convencida del trabajo que realiza, es gente joven y profesional con deseos de superación y de participar arduamente en la organización, sólo está esperando a que sus líderes se den cuenta de ello y pongan más atención a sus necesidades personales que como se vio en el clima organizacional del módulo tres, están encaminadas a reducir la incertidumbre por el futuro que les espera dentro de la misma.

De esta forma, y para establecer una cultura organizacional encaminada al éxito de la organización, Pérez Dávila (1998, p. 76), propone en forma esquemática un modelo de funcionamiento de la cultura organizacional:

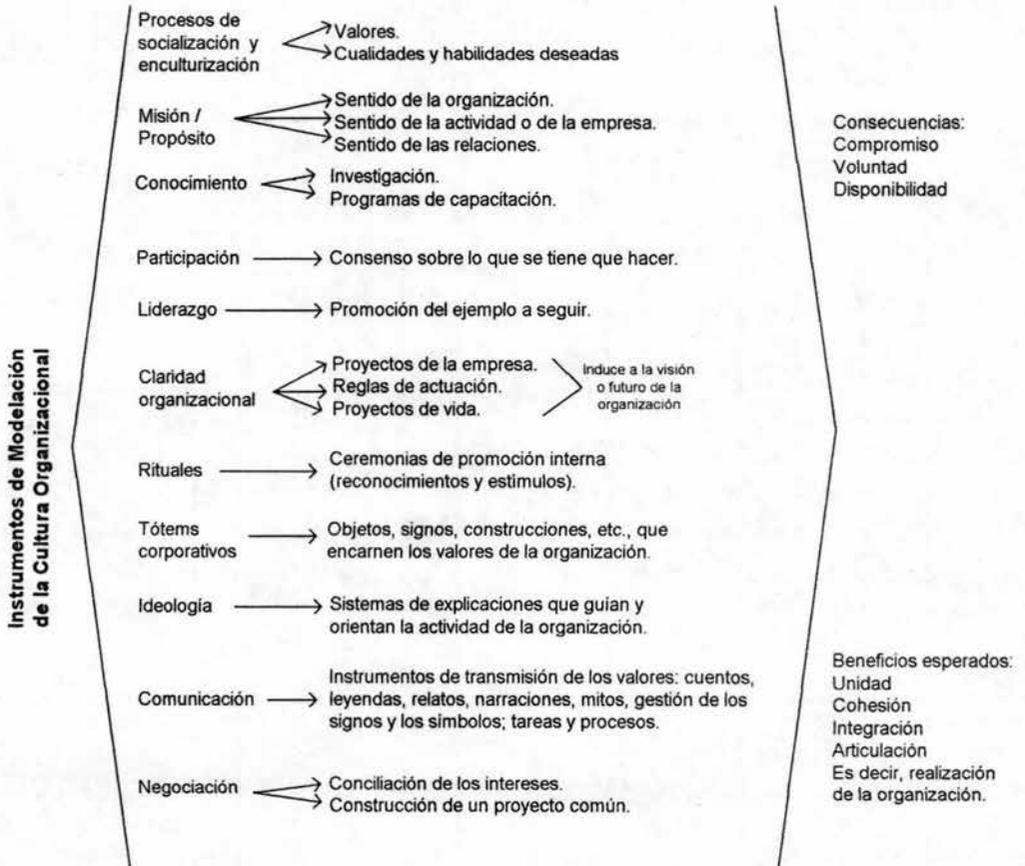


De acuerdo con el esquema que propone Pérez Dávila, una cultura organizacional debe estar compuesta de valores compartidos por todos los miembros que integran a la organización, y esto sólo se puede dar a partir del consenso con cada uno de sus colaboradores; es decir negociar propuestas a partir de las necesidades que haya en los actores que participan en la organización y tomar en cuenta aquellas que son similares en la mayoría y de esta forma poder llegar a acuerdos. Aquí es importante recordar que en una negociación no se trata de ganar por encima del otro, sino llegar a acuerdos en donde si no ganan ambas partes, que se pierda lo menos posible.

Una vez llegado al consenso, es importante empezar a establecer acciones coordinadas para asegurar que se cumplan en los tiempos y con los objetivos establecidos y de esta forma cada una de las personas que participo en la negociación cumpla con los compromisos acordados con la finalidad de tener un mejor control del proceso productivo.

Aquí es importante también aclarar que muchas de las veces los compromisos establecidos no llegan a ser cumplidos debido a que una de las partes no fue honesta al momento de la negociación, en este sentido, la comunicación juega un papel fundamental y de acuerdo con Habermas, para que un diálogo sea lo más racional posible se debe basar en los cinco principios éticos de la comunicación que fueron detallados en el módulo anterior. De esta forma se insiste en que dentro de las organizaciones siempre hay que tomar en cuenta al otro y respetarlo independientemente de que sus representaciones no coincidan con los del otro.

Pérez Dávila menciona que la cultura organizacional no es otra cosa más que la modelación de las convicciones y conductas de los trabajadores a favor de los fines de una organización (1998, p. 19), por lo que define que los instrumentos para lograr la modelación de la cultura a favor del funcionamiento de la organización, y que influyen en la optimización de las actividades organizacionales, son los siguientes:



1.4 Instrumentos de modelación de la Cultura Organizacional en IISI

A partir de las definiciones que Pérez Dávila da a conocer en su escrito "Recursos Culturales de la organización", a continuación se dará la respectiva definición y si hay incidencia en la organización IISI:

	Definición	Con respecto a IISI...	Articula / Desarticula
Valores	Son los conceptos que guían el comportamiento de los sujetos; por eso es importante intervenir sobre estos principios básicos y reconocerlos a fin de moldear la actitud y mejorar la disposición o voluntad de las personas (Pérez Dávila, p. 20).	En IISI hasta el día de hoy no se encuentran definidos ni plasmados los valores para que los actores los conozcan, pero se pueden apreciar de manera implícita a partir de las actividades que la organización realiza, dichos valores son: competitividad, productividad, eficiencia, eficacia y trabajo en equipo.	Pero también existen los antivalores como la complicitad y la improductividad, que hace que el personal que participa en la organización no logre trabajar como un equipo, ya que sólo se da esto cuando hay supervisión por parte de los líderes y con la gente que quiera participar. Por lo que es un factor que desarticula a la organización.
Misión / Propósito	Ofrece dirección y metas claras que sirven para definir el curso apropiado de acción para la organización y sus miembros. (Pérez Dávila, p. 20). Es una definición compartida de la función y el propósito de una organización y sus miembros. Da propósito y sentido de una cantidad de razones no económicas por las cuales el trabajo de una organización es importante.	De igual forma, sólo los dirigentes de la organización conocen la misión de IISI y sólo aquellos interesados en conocerla, accedan a la página de Internet, pero cómo se detecto en el módulo dos, ésta no se encuentra bien definida ya que en la actualidad IISI no sólo dedica a otorgar servicios de tecnologías de información y actualmente los líderes no le han dado importancia a esto.	De igual forma, este es un factor desarticula a IISI por no considerarse funcional, lo que ha provocado gran incertidumbre en el personal que labora en la organización, que no sabe hacia dónde se dirige la organización y cuáles son sus estrategias a seguir.
Conocimiento	Es el conjunto de habilidades, saberes y experiencias que potencian y hacen efectivo el funcionamiento de una empresa (Pérez Dávila, p. 33).	Actualmente la organización tiene un alto nivel de profesionalización, pero eso no quiere decir que tenga un alto nivel de especialización ya que por la misma naturaleza de la empresa, el personal tiene que volverse versátil.	Este es un factor que articula a la organización, además de que la gente que trabaja en IISI sabe de antemano que tiene que adaptarse a las necesidades que la misma organización vaya requiriendo.

Participación	Una nueva tendencia organizacional en donde una administración tendría que ser capaz de compartir la responsabilidad de planear y organizar la empresa, puede enriquecerse de manera más adecuada (Pérez Dávila, p. 35).	En este sentido, sus dirigentes se fueron al extremo de dejar en absoluta confianza la operación en manos de personas que solicitan al día de hoy seguir siendo dirigidas en la operación por la falta de experiencia; mientras que sus líderes consideran que el trabajo lo pueden realizar solos.	Se puede considerar que es un factor que desarticula ya que la dirección ha asumido de compartir la responsabilidad de los proyectos que se desarrollan en la organización en manos de personal que hasta el día de hoy han seguido solicitando apoyo para la realización y supervisión del trabajo.
Liderazgo	Exige la responsabilidad de ser congruentes en sus actos y en su pensamiento, lo que obliga a seguir una conducta ejemplar que priva de los privilegios comunes de los altos niveles (Pérez Dávila, p. 36).	Los líderes de la organización deben aprender a ser congruentes entre lo que dicen, lo que hacen ya que hasta el día de hoy no ha sucedido; ya que si entre ellos mismos no se ponen de acuerdo, generan al interior de IISI un ambiente de inestabilidad.	Este también es un factor que desarticula; hasta el momento ha sido difícil que los mismos líderes se pongan de acuerdo en el papel que va a asumir cada uno de ellos frente al personal, y muchas de las veces hay contradicciones, se siguen manejando como islas, hay desinterés por proyectos que no son los suyos y apatía.
Claridad Org.	Visión: Es la identificación y eliminación de las confusiones, dudas, ambigüedades, incertidumbres, etc., que obstaculizan el funcionamiento de la organización e impiden el desarrollo de su potencial (Pérez Dávila, p. 28).	En la actualidad IISI (líderes y empleados) no tienen presente una visión clara de hacia donde se quieren dirigir; si acaso su Director General tiene una idea de que quiere para su empresa; pero definida no se encuentra	Este factor también va a desarticular el buen funcionamiento de la organización, ya que cómo se mencionó anteriormente, al interior de IISI hay bastante incertidumbre por conocer cuál es el rumbo de la organización y peor aun, cual es el futuro que IISI le puede proporcionar a cada miembro que actualmente participa en la organización, lo que ha provocado que cada personaje establezca sus propias estrategias de acuerdo a sus intereses personales.
Rituales	Son comportamientos aceptados que deben seguir o actualizar con cierta frecuencia. Sirven para el aprendizaje de las reglas organizacionales, los tipos de relaciones, derechos y obligaciones, costumbres bien o mal vistas (respecto a la antigüedad y la experiencia), papel que se desempeña en la organización (jerarquía, éxito, responsabilidad, pertenencia).	<ul style="list-style-type: none"> • Los viernes por la tarde (después de la comida) ya no se labora siempre y cuando no se encuentren los "jefes" y se puede escuchar la música a todo volumen en la organización. • Siempre se trabaja a marchas forzadas y sobre tiempo cuando esta próxima la entrega de un proyecto. 	Se puede considerar a éste factor como desarticulador ya que si bien, tiene una función integradora, a través de ésta se refuerzan las relaciones sociales pero no la responsabilidad de la tarea. Por otra parte, el personal de IISI empezando por los líderes se han creado el hábito de supervisar y trabajar sobre tiempo, cuando en un principio no hubo retroalimentación y supervisión que llevará al proyecto y al personal sobre tiempos establecidos.

Tótem	<p>Objeto simbólico que representa el interés común. En las antiguas culturas se le daba ese concepto a un animal o un ser que funda la raza o a la tribu; pueden ser también las banderas, uniformes, insignias o emblemas; la arquitectura del centro ritual o de trabajo, la disposición del terreno, el césped, etc., son partes constitutivas de un tótem. (Pérez Dávila, p. 41).</p>	<p>Cómo se planteó en el módulo dos de manera general, el Tótem que representa la organización IISI es sin duda, su Director General, Armando Carcamo, ya que además de ser uno de los fundadores de IISI, también es identificado por el personal de la organización como el líder ideal de quién aprenden por su ejemplo, compañerismo y gran valor humano. También se encuentra el logotipo de la organización, porque es identificado por todo el personal de manera inmediata y éste se encuentra plasmado en tazas, camisetas, fólderes, hojas y es la identificación oficial de ingreso a la red (IISI).</p>	<p>Este es un factor que articula. A pesar de que hay mucha incertidumbre sobre el rumbo de la organización, la gente se siente plenamente identificada con el logo de la organización y como parte de IISI, además de que también hay identificación con el Director General y la gente tiende a apoyarlo en todo momento y a seguir las indicaciones que él proporcione. Y cómo se vio plasmado en el grupo de discusión, entre los líderes que hay, la gente de la consultoría considera al Director General cómo la mejor persona para dirigir a la organización.</p>
Ideología	<p>Sistema coherente de creencias que dan explicaciones generales convincentes, a veces míticas, acerca de la realidad social; justifica el orden actual o propone metas radicalmente diferentes. En cualquier caso exhorta a la acción colectiva (Pérez Dávila, p. 42).</p>	<p>La ideología que impulsa a la organización IISI es la intrepidez, cómo se planteó en el módulo dos, cuando IISI se creó hace ocho años, tres de los líderes actuales laboraban en otra consultoría y tuvieron la osadía de proponerle en ese entonces a Sanborn's la oportunidad de proporcionarle servicios de T.I. lo que les abrió las puertas con varias empresas del Grupo Carso.</p>	<p>Este factor es articulador ya que el personal de IISI tiene presente que la organización hasta el día de hoy ha conseguido trabajo con cuentas reconocidas, y eso les da la percepción de que IISI puede llegar a desarrollarse potencialmente aunque no este claramente definido para cuando.</p>
Comunicación	<p>Es un instrumento que orienta una actuación o un comportamiento organizacional altamente efectivo (Pérez Dávila, p. 45).</p>	<p>Cómo se vio en el módulo anterior la forma de comunicación que prevalece en la organización se da de forma descendente y con poca fuerza ascendente, además de que no hay comunicación horizontal por lo que existe un cuello de botella en cada uno de los dirigentes de sus respectivos grupos de trabajo al no conocer nadie más la información que ellos conocen.</p>	<p>Es un factor que desarticula ya que no es utilizado por los miembros de la organización, y sólo se presenta cuando se tienen que resolver situaciones emergentes.</p>

Una vez que se han establecido con que instrumentos modeladores de la cultura organizacional cuenta IISI, se puede reafirmar con lo ya mencionado en los módulos anteriores, que la organización tiene un alto grado de incertidumbre en su interior por una vaga definición del rumbo de la organización; que inclusive sus mismos líderes hasta el día de hoy no tienen claro; no se encuentran planteados los valores por lo que se puede pensar que esto da pie a la creación de antivalores, como la impuntualidad, la complicidad, el favoritismo y el abuso de confianza.

Por otra parte, si existe una filosofía organizacional en IISI esta no se encuentra bien definida ni orientada a la actividad general de la organización, carecen de visión y los objetivos establecidos son vagos, y si a esto le aunamos que no hay un organigrama que especifique quién realiza cada función dentro de la organización, esto refuerza la incertidumbre de los actores de IISI.

Pero entonces, ¿cómo es que después de ocho años IISI se siga manteniendo en el mercado laboral y seguir con adquiriendo clientes potenciales? A lo largo del trabajo de investigación se ha podido observar que en el personal de la empresa hay interés por adquirir conocimientos, es gente que se identifica con su Director General, que conoce su trabajo y le gusta realizarlo (por lo menos a la mayoría), que consideran a la organización no como una empresa más sino como una gran familia y esto se vio reflejado en los comentarios de las personas que participaron en el grupo de discusión del módulo anterior; y aunque existen subculturas muy diferentes unas de las otras, la organización IISI hasta el día de hoy sigue trabajando y al parecer con más ímpetu, ya que al día de hoy sigue incrementando su cartera de clientes a partir del reconocimiento de los servicios que se proporcionan.

De esta forma, se reafirma que aunque la organización tiene una cultura débil-funcional, es posible llegar a modificarla y mejorarla, si se trabaja y se realizan propuestas estratégicas en aquellos instrumentos moldeadores de la cultura que el día de hoy se encuentran difusos.

Por lo que a partir del análisis de los factores que pueden articular o desarticular a la organización tenemos que:

IISI

Factores o instrumentos que articulan

- Conocimiento
- Tótem
- Ideología

Factores o instrumentos que desarticulan

- Antivalores
- Misión
- Participación
- Liderazgo

•Comunicación

Esta identificación de los instrumentos modeladores de la cultura serán tomados en cuenta más adelante para poder realizar la propuesta de intervención, para plantear como se pueden contrarrestar los instrumentos desarticuladores y como reforzarlos que articulan a la organización.

Por otra parte, se ha hablado mucho de cultura organizacional; pero en muchas organizaciones y muchos administradores se van con la idea de que con el simple hecho de aplicar un clima organizacional en la organización es más que suficiente para conocer las necesidades y a partir de ahí establecer estrategias para poder dar solución a los problemas detectados; ¿pero cuál es la diferencia que existe entre ésta y el clima organizacional?, Pérez Dávila (1998, p. 72) define las diferencias que existen entre estos dos conceptos, estableciendo que el clima organizacional hace referencia a un estado de ánimo colectivo, la cultura organizacional también, pero es más amplio ya que abarca tanto a los comportamientos, los hábitos, los valores y los modos de pensar de una organización, su entramado tanto por el número de variables como por sus niveles de interacción que es mucho más complejo. También menciona que tiene una similitud, naturaleza percibida y lógica del ambiente social interno de una organización humana. Pero para este trabajo es importante tener claras las diferencias para poder determinar las estrategias que se emplearán y apoyarán el cambio cultural de la organización.

Clima Organizacional

- Caracterización de situaciones organizacionales específicas.
- Investigación cuantitativa (uso de cuestionarios).
- Su campo de estudio es la percepción o reacción común de los individuos ante una situación.
- Conjunto de condiciones que existen y tienen un impacto sobre el comportamiento del individuo.
- Referencias respecto a que la satisfacción individual, puede ser satisfacción colectiva.

De esta forma, el clima organizacional hace referencia al estado de ánimo de la organización.

Cultura Organizacional

- Importancia del sentido y del propósito para el funcionamiento organizacional.
- Investigación etnográfica (Observación, entrevista, recopilación y análisis de relatos).
- Su campo de estudio son los métodos de producción, habilidades, conocimiento, actitudes, costumbres, valores, convicciones, comportamientos, relaciones, representaciones, opiniones, aspiraciones.
- El campo general de la interacción y de la vida simbólica de la organización.

La cultura organizacional hace referencia a la personalidad de una organización.

1.5 Modelos de Evaluación

En el módulo anterior, se lograron identificar a las diferentes subculturas que existen en la organización IISI, esto a partir de la realización del grupo de discusión; en donde salieron a relucir las representaciones de cada uno de los miembros representantes de los grupos en los que se encuentran anexados. Hay que recordar que una persona encarna las similitudes representacionales y afinidades de su grupo. A partir de la identificación de dichos grupos, para el presente trabajo, es importante detallar más acerca de cómo es su relación con los demás grupos, que en este capítulo definiremos a través de darles un nombre de tribu. De esta forma, las subculturas que prevalecen en la organización IISI se encuentran representadas de la siguiente manera:

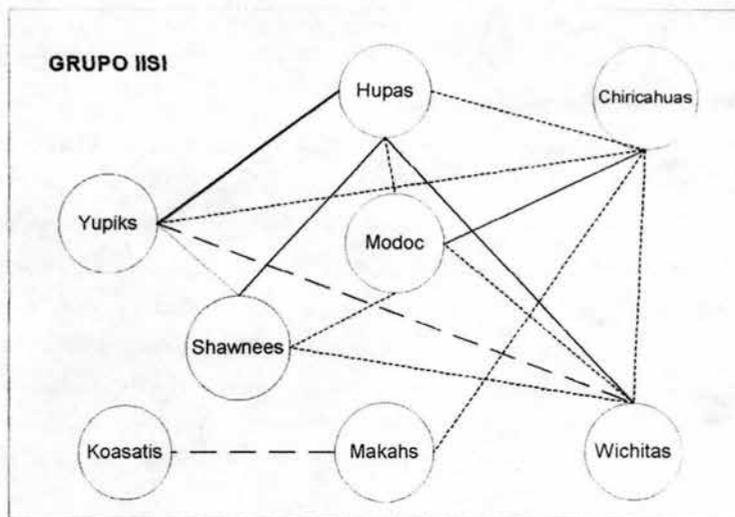


Figura 31. Representación de las relaciones entre subculturas

Se les asignó un nombre de acuerdo a las características de ciertas tribus que se establecieron en el norte de Estados Unidos (disponible en www.cavall.net). Las líneas que entrelazan a cada una de las tribus definen su tipo de relación con las otras; de esta forma se puede observar que la línea más gruesa representa la relación más estrecha y conforme se va haciendo más delgada la línea, la relación es más reservada. También se puede apreciar que seis de las ocho tribus que sobresalen se encuentran enlazadas entre sí; y sólo dos de ellas no mantienen contacto alguno con la mayoría, sólo con una de ellas. Esto se debe a que estas tribus representan al proyecto de Telcel que si bien se recordará en el módulo anterior este personal está la mayor parte del tiempo en la empresa-cliente y sólo se presenta en la organización cuando hay alguna situación personal que atender, además de que existe una persona asignada de la tribu de los Chiricahuas que mantienen contacto con ellos la mayor parte del tiempo.

Por lo que a partir de la caracterización de la relación entre las tribus de la organización, se detallará a relación tanto interna como externa que se da entre las diversas tribus de IISI:

Grupo	Características de la tribu	Relación interna	Relación externa
Chiricahuas Estabilidad	Lealtad hacia su gente, costumbres y por las tierras que habitaban.	Gente leal en el cumplimiento de las tareas y las reglas internas de la organización.	Esta tribu mantienen una relación reservada con la mayoría de las tribus, aunque hay una relación conflictiva con los Yupiks
Hupas desinterés	Por no tener que luchar como otras tribus por conseguir alimentos ya que éstos se daban por sí solos debido a la abundante vegetación que predominaba en su territorio se volvieron belicosos y poco pretenciosos.	Conformada por la gente joven de la organización, indecisa y poco comprometida por las actividades que realiza. Sólo trabajan bajo supervisión.	Mantienen una fuerte relación con los Yupiks y relaciones menos sólidas con los Shawnees y los Wichitas ya que también a través de ellos buscan un beneficio personal.
Koasatis Permanencia	Se caracterizaban por ser gente muy tranquila pero para defender su territorio se volvían aguerridos.	Gente profesional, con pocas relaciones interpersonales, en busca de la permanencia y el ascenso laboral.	Sólo mantienen una escasa relación con los Makahs debido a que trabajan fuera de las oficinas de IISI.
Macas Reservados	Hábiles, inteligentes, buenos pescadores, preocupados por prever su alimentación para enfrentar las épocas de invierno.	Al igual que el grupo anterior, su principal prioridad es la estabilidad laboral.	Mantienen una relación cordial con los Koasatis pero no mantienen ninguna relación con las demás tribus.
Modoc Pacientes	Tolerantes, pacientes para esperar el momento preciso de la caza, a pesar de habitar en una tierra árida y de pobre vegetación.	Dedicadas a la tarea encomendada, tolerantes a las instrucciones que se indican y a los cambios que se presentan en la operación.	Esta tribu mantiene solamente relaciones laborales en la organización y se considera poco sociable. Esto debido en medida a su poca permanencia en la organización.
Shawnees Compromiso	Su distinción es la habilidad para hacer alianzas y así defender su territorio, además de que eran considerados gente de honor.	La conforma la gente más allegada a la D.G. que además de tener la amistad del líder, han generado un compromiso para la realización de las tareas.	Sus relaciones más estrechas son con los Hupas, Wichitas y Yupiks. No tienen mala relación con nadie.

<p>Wichitas Ambición</p>	<p>Los buenos cazadores eran acreedores al prestigio y un estatus social. Se distinguían por ser poco sedentarios.</p>	<p>La gente ambiciosa de IISI, en busca del ascenso laboral, pasando por alto en ocasiones las indicaciones de sus líderes. Buenos en la realización de la tarea.</p>	<p>Su mejor relación es con los Hupas y los Shawnees, no existen relaciones conflictivas entre las demás tribus debido a que no les toma interés.</p>
<p>Yupiks Privilegio</p>	<p>Reconocían y seguían fielmente a la gente de poder. Daban todas las atenciones y privilegios a esta gente para sentirse protegidos.</p>	<p>Al igual que los Shawnees tienen una fuerte relación con el D.G. pero la diferencia radica en que sólo trabajan a partir de que hay supervisión.</p>	<p>La relación más conflictiva es con los chiricahuas por considerarlos rivales en cuestión de sentir pueden llegar a ocupar un lugar similar al suyo con la D.G.</p>

Cómo se puede observar, sólo hay un grupo conflictivo en la organización y como se planteó en el módulo cuatro, esto se debe a que es el grupo conformado por la familia y los amigos del Director General. Ellos tratan de desacreditar a cualquier persona que consideren que puede afectar su estabilidad como grupo así como su relación con el líder. Pero de manera general la relación entre los diferentes grupos es cordial, aunque no tienen una estrecha relación, esto se podría deber a que el personal tiene que moverse constantemente y salir de IISI para trabajar en los diversos proyectos que se encuentran fuera de la organización, esta situación no ha permitido que los grupos tengan mayor oportunidad de relacionarse entre sí; dando lugar a que sólo la gente que labora en las oficinas de IISI tenga más contacto; y como se detectó a través del grupo de discusión, muchas de las veces entre el mismo personas que labora en IISI no se conoce o si se reconocen de vista no saben como se llaman o en que proyecto trabajan.

Por otra parte, la mayoría de la gente tiene el concepto de responsabilidad con respecto a las tareas que se le asignan, pero en el caso de los Hupas y los Yupiks debe haber una supervisión constante para que se cumplan los objetivos operacionales. Esto ha ocasionado que en el momento que los líderes no se encuentran dirigiendo la operación, éstos hagan lo mínimo indispensable para salir del paso, y esto se logró identificar a partir de la aplicación de la metodología cuantitativa aplicada en el módulo tres que dio a conocer datos duros de la productividad y la calidad del servicio de la organización.

2. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

De acuerdo con Pérez Dávila, (1998, p. 11), la organización es un problema, porque es una noción, una aspiración, un modelo, un ideal, pero no una realidad. Pero esto no quiere decir que no puede aspirar a ser mejor de lo que ahora es. IISI después de ocho años de existencia se sigue percibiendo así misma como una organización emprendedora; donde su principal líder, el Director General tiene la firme convicción de que puede seguir desarrollándose, y él tiene muy presente el esfuerzo que se ha hecho para seguir manteniéndose cómo hasta ahora lo a hecho y cómo lo planteó en una entrevista realizada en el capítulo dos; lo que empezó como un sueño, cómo una aspiración, nunca creyó que IISI se convertiría en la consultoría que el día de hoy es, en donde si bien no es una empresa ampliamente reconocida en el ámbito consultor y que no tiene presencia ante sus competidores, también es cierto que el día de hoy se ha mantenido por muchos años con uno de los consorcios más poderosos a nivel nacional "Grupo Carso", que le sigue dando posibilidades de negocio y le ha dado la oportunidad de ampliar su cartera a partir de la recomendación de sus diversos clientes.

Por otra parte, el que se haya afiliado con una consultoría dedicada a la implementación de sistemas de calidad y desarrollo organizacional ha permitido ampliar su portafolios de servicios lo que también le ha proporcionado por ejemplo que después de un proyecto de desarrollo de softwares, los clientes tengan la opción continuar con la organización ahora bajo el esquema de desarrollo organizacional (o viceversa).

Por tal motivo, se puede percibir a IISI como una organización joven con deseos de desarrollo y eso se ve reflejado en el personal que en su interior trabaja; gente que oscila entre los 23 y 38 años, algunos de ellos recién egresados de diversas carreras y con deseos de adquirir experiencia, otros de ellos por la visualización del crecimiento empresarial que ven en IISI y otros por las relaciones afectivas que se establecen al interior de IISI. Hay ciclos de rotación de personal, pero llega un momento en que la situación se establece; y de acuerdo con la filosofía de la cibemética éste es un movimiento natural no sólo de las organizaciones sino también de los seres humanos; esta filosofía explica que las situaciones son cíclicas, llega un momento en el que se cae en el caos pero posteriormente empieza el ciclo de ordenamiento. Y de esta forma se puede entender que hasta el día de hoy IISI siga sobreviviendo en el mercado laboral a pesar de las adversidades.

Entonces, si IISI es una empresa con una fuerte perspectiva de crecimiento ¿por qué al día de hoy no lo ha podido hacer, o por lo menos no cómo sus líderes lo desearían?, ésto se debe una

vez más a las representaciones que se establecen en su interior, la incertidumbre de sus actores por sentirse a la deriva, de haber demasiadas relaciones afectivas que afectan la tarea al dejarla a un lado y cambiarla por la "socialización"; el que al día de hoy sus dirigentes hayan decidido dejar en manos de personas que apenas comienzan a conocer el proceso operativo, toda la responsabilidad de sacar un trabajo adelante, cuando ellos mismos solicitan urgentemente atención y apoyo.

Esto ha provocado que la gente de IISI se sienta con la libertad de trabajar al ritmo que mejor crea conveniente, dejando a última hora las actividades laborales, y esto ha empezado a afectar la calidad del servicio que se le proporciona al cliente, los desfases en las entregas a tiempo, el solicitar nuevas fechas para la entrega del servicio, el trabajo bajo presión de última hora; debido a que no hay indicadores que den la certeza de que el trabajo se este cumpliendo en los tiempos indicados haya o no supervisión.

Y por si fuera poco, en IISI, a pesar de considerarse una organización de vanguardia, no cuenta con la tecnología adecuada para dar un servicio oportuno, hay fallas constantes con respecto a la energía eléctrica lo que ha provocado que hasta un día entero la consultoría se quede parada, que haya fallas constantes en el fax, la falta de toner y la falta de insumos básicos como las hojas de papel que no han sido previstas por sus dirigentes a tiempo.

Esto también se debe a que en la organización prevalece una comunicación funcionalista; una comunicación con fuerza vertical descendente y muy poca ascendente, además de que la comunicación horizontal es muy escasa. Esto ha originado que en la organización se trabaje como con islas en dónde los líderes muchas de las veces sólo se preocupan por los proyectos y el personal que tienen a su cargo, tomando muy poca atención a otros proyectos y necesidades que surgen de la misma operación de IISI.

3. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN COMUNICATIVA

Una vez que se ha planteado el diagnóstico cultural que prevalece en la organización IISI, es indispensable empezar a plantar las más viables estrategias comunicativas que a través de una sólida propuesta de intervención que puedan y logren promover cambios significativos al interior de la organización, enfocadas primordialmente a las relaciones humanas.

Recordando en todo momento que el principal factor que puede promover un cambio dentro de la organización es la misma gente que en ella se encuentra y tomando en cuenta para la propuesta de intervención que la comunicación, es uno de los recursos más económicos y con un enfoque adecuado en función de reducir o en el mejor de los casos eliminar la problemática planteada a lo largo del trabajo; se pretende elevar la productividad, la eficiencia y la eficacia de los servicios que hasta el día de hoy han mantenido a IISI en el ámbito consultor.

De esta forma, se defenderá en todo momento que la comunicación cara a cara es la mejor opción comunicativa para la reducir la incertidumbre y los malos entendidos que han limitado en sus crecimiento a la organización.

También es importante aclarar, que la comunicación es sólo una de las estrategias planteadas en este trabajo de una infinidad de métodos para elevar la calidad y productividad de los servicios de la organización, pero el enfoque principal de la comunicación nos lleva a elevar la calidad de las relaciones humanas y con ello desarrollar un mejor ambiente laboral para que de esta forma, el mejoramiento de la calidad y la productividad de IISI se vea modificada positivamente por añadidura.

Por lo que la propuesta de intervención comunicativa deberá estar compuesta de la planeación de los siguientes elementos:

3.1 Problemática organizacional:

En este punto se hace un análisis de las diferentes problemáticas percibidas en la organización. En este punto es importante saber cuál es la problemática compartida, la problemática no compartida y la problemática parcialmente compartida de la organización en función del líder, los actores que participan conjuntamente en la organización (de forma interna) y su participación hacia el exterior (clientes, usuarios, etc.)

Para ello, es primordial retomar los diagnósticos de los módulos anteriores para tener presente el entorno, la estructura, el funcionamiento, la comunicación y la cultura que prevalece en IISI; y de esta forma poder detectar la problemática actual de la organización. Una vez tenido el diagnóstico se procede a detallar dichos problemas a través del análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

El análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados (disponible en www.monografias.com.mx).

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta difícil poder modificarlas.

Las fortalezas son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Por otra parte, las oportunidades son todos aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas. Por otro lado, las debilidades son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc. Y finalmente las amenazas son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización. (Disponible en: www.monografias.com.mx)

De esta forma, el análisis FODA de Integración Inteligente en Sistemas de Información, queda constituido de la siguiente manera:

INTERNO

EXTERNO

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ⤴ La mayoría del personal que conforma las áreas de IISI tiene contacto directo con el exterior. ⤴ Es una organización flexible; no hay especificación de funciones, por lo que el personal puede ser asignado a laborar en cualquier área de la organización. ⤴ El personal de IISI es gente joven en su mayoría, con deseos de desarrollo laboral y experiencia profesional. ⤴ Gente con alto grado de profesionalización. ⤴ IISI cuenta con un amplio portafolio de servicios, lo que puede abarcar varios sectores empresariales. ⤴ La gente de IISI confía en su director general. ⤴ Existen fuertes lazos afectivos entre la gente. 	<ul style="list-style-type: none"> ⤴ Cuenta con clientes potenciales. ⤴ El cliente siente satisfacción por el servicio (producto) que se le otorga. ⤴ Existe una buena relación con los proveedores ⤴ La CNCE es un organismo que puede dar apoyo a IISI para su desarrollo (asesoría y entrada a cartera de clientes) ⤴ Se percibe un ambiente laboral y legal estable ⤴ Hay apoyo del gobierno hacia la PyMES ⤴ Se desenvuelve en un ambiente abundante (hay recurso humano).
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ⤵ No existen mecanismos para evaluar y mejorar la atención y calidad del servicio. ⤵ Falta de equipo (tecnología) adecuado que permitan optimizar tiempos. ⤵ La gente no conoce la visión y los valores bajo los que se mueve la organización (filosofía), lo que ha provocado que la gente no se identifique y se comprometa con IISI. ⤵ La misión y los objetivos de IISI son disfuncionales. ⤵ Se contrata a gente que muchas veces no cuenta con el perfil solicitado, ya que son amigos o conocidos de la gente de más alto nivel de IISI. ⤵ No cuenta con un historial laboral que reduzca los problemas repetitivos. ⤵ No hay proceso de inducción o socialización para la gente actual y la de nuevo ingreso. ⤵ Falta de control y supervisión en los procesos operativos. ⤵ Los líderes no conocen el proyecto personal de sus miembros. ⤵ No existe coerción entre los diferentes equipos de trabajo. ⤵ La diversidad de caracteres y formas de actuación de los líderes. <p>La comunicación que prevalece en IISI es de forma vertical descendente con poca afluencia ascendente; además de que no hay comunicación horizontal, lo que genera cuellos de botella.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ⤵ No toma en cuenta a la competencia (entorno) ⤵ Hay inconformidad por parte del cliente por entrega a destiempo del servicio

En resumen y con base al análisis FODA, se podría considerar que los problemas más representativos de la organización son:

INTERIOR

- Hay bastante incertidumbre con respecto al rumbo de la organización y del mismo personal. Esto se debe en parte a que no hay una filosofía funcional que el personal de IISI la conozca, además de que el trabajo por proyecto hace pensar a los actores sobre su inestabilidad laboral.
- No hay proceso de inducción e integración para la gente actual y la de nuevo ingreso.
- Falta de supervisión, retroalimentación y control en los procesos operativos.
- No existe coerción entre los diferentes equipos de trabajo y los líderes de la organización.

EXTERIOR

- No toma en cuenta a la competencia y en general al entorno.
- Hay inconformidad por parte del cliente por entrega a destiempo del servicio (producto).

Una vez determinado el análisis FODA, y plantear cuales son los problemas más representativos de IISI, es importante establecer cual va a ser la plataforma estratégica, tomando en cuenta las fortalezas y oportunidades, para disminuir las debilidades y amenazas.

3.2 Plataforma Estratégica

En este punto se evalúan cuales son los factores que pueden fragmentar a la organización y de la misma forma, cuáles son los elementos que tienen la posibilidad de unir o integrar a la organización. Con base a lo anterior, se construye el proyecto organizacional que requiere; un proyecto que tenga la cualidad de unir, acercar e integrar, de tal forma que pueda constituirse como un proyecto compartido por todos los actores de la organización.

Para un mejor desarrollo laboral y en beneficio de mejorar la productividad, eficiencia y eficacia de la organización IISI; y tomando en cuenta los factores que articulan y desarticulan a IISI, ésta debería de ser:

- **INTEGRADORA:** Con una filosofía sólida que defina el rumbo de la organización y con equipos de trabajo dirigidos hacia un mismo objetivo en común. De esta forma, la falta de

cohesión de los diferentes grupos integrados en IISI se puede ver disminuida a partir de que la mayoría del personal que labora en IISI es gente joven, con deseos de desarrollo laboral y experiencia profesional, lo que permite suponer que esta a la expectativa de ser tomada en cuenta en los planes de desarrollo que la misma organización tenga planeada, y esto se ha corroborado a lo largo de la investigación. Dicha integración se puede dar a partir de la intervención de los líderes con cada uno de los grupos de trabajo que integran a la organización y no estar al mando de unos cuantos y enterado de sólo algunas cuestiones laborales; ya que el rumbo de IISI debe estar determinado y dirigido precisamente por ellos.

• **PARTICIPATIVA:** Dónde se promueva el trabajo en equipo y la solidaridad entre compañeros. A partir de la integración de las diferentes subculturas conformadas, se puede llegar al consenso y la participación, a partir de la supervisión y retroalimentación del líder ya que el problema del personal no son las relaciones interpersonales al interior de los grupos sino al exterior, y con esto se disminuiría también los problemas de improductividad detectados en el módulo tres.

• **VANGUARDISTA:** Al pendiente de los cambios que se van generando en el ámbito consultor. En este sentido IISI tiene una gran ventaja al tener la mayoría de su personal contacto con el exterior, lo que podría facilitar la información de cambios que se estén generando en el entorno en el que se desenvuelve IISI y así poder establecer estrategias que apoyen dicho desarrollo.

• **PROPOSITIVA:** Dándole al cliente un "plus" en los servicios de Tecnologías de Información, Sistemas de Calidad y Desarrollo Organizacional que IISI ofrece. Ya que cómo se ha mencionado a lo largo del trabajo de investigación, el cliente considera bueno en términos generales los servicios que IISI le proporciona como consultoría; pero no está conforme con los tiempos de entrega de dichos servicios.

De tal forma, para poder determinar la planeación de la Propuesta de Intervención Comunicativa es importante tomar en cuenta cuál es la estrategia que se tienen que seguir, y esto se puede resolver a través del planteamiento de la pregunta ¿qué se quiere lograr con dicha propuesta?.

3.3 Estrategia de Comunicación

Pérez Dávila (1998, p. 1) define la estrategia como el conjunto de acciones orientadas a conseguir una ventaja competitiva sostenible. De esta forma, en la estrategia se plantea de manera general que se necesita para alcanzar el logro de los objetivos de la propuesta que se quiere plantear. De una forma esquemática, la estrategia de comunicación para IISI sería:

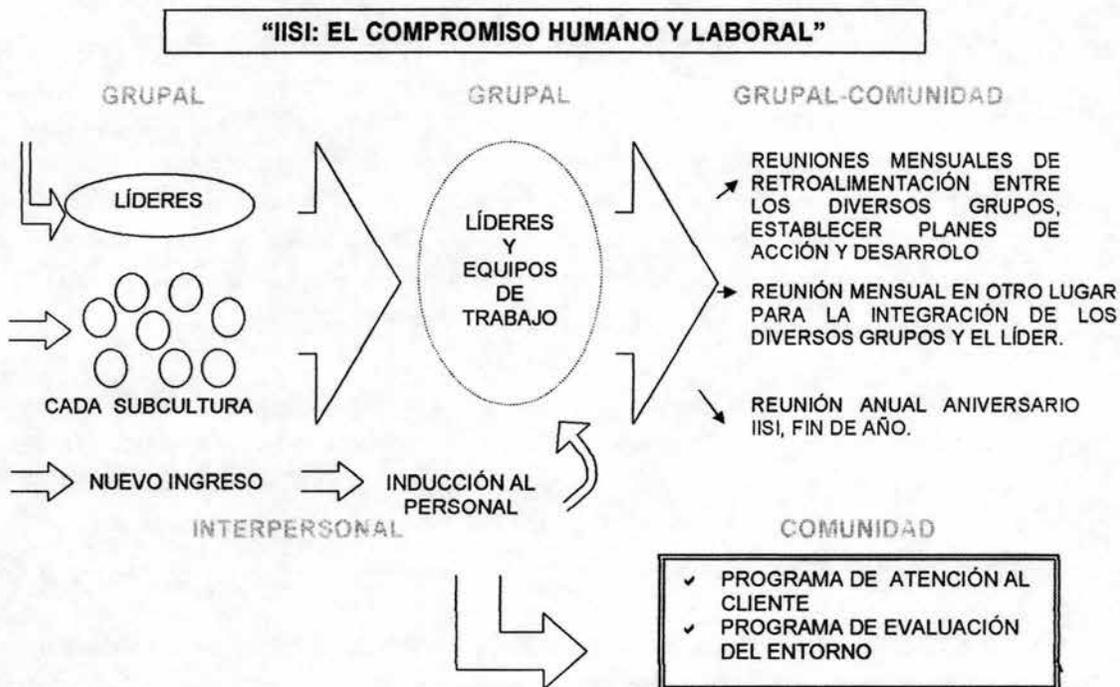


Figura 32. Estrategia comunicativa para IISI

Tomando en cuenta a los factores que articulan o desarticulan a la organización y de los cuales el investigador se puede valer para la realización de las estrategias de comunicación, y explicando el esquema anteriormente planteado, se detallarán las acciones generales a seguir y los niveles de comunicación que intervienen para la realización de dicha estrategia.

En este sentido, Pérez Dávila (1998, p. 57) establece que el conjunto de acciones planteadas en la estrategia de comunicación deben tener un sentido para justificar su puesta en práctica. Por lo que dichas acciones deben responder las siguientes preguntas:

- ¿Para qué van a servir?

- ¿Qué es lo que se gana con la acción?
- ¿Por qué es importante hacerlo?
- ¿Cuál sería la proyección de la empresa?

A partir de lo anterior, las estrategias a seguir son las siguientes:

❖ Se trabajará con los cuatro líderes de la organización; a través de programas de sensibilización cuya temática este orientada a la problemática detectada a lo largo de los diagnósticos del entorno, la estructura formal de la organización, el funcionamiento real, la comunicación y la cultura. Si bien, no se pretende homogeneizar criterios que además sería imposible; lo que pretende es que cada uno de ellos este enterado de la problemática que actualmente prevalece en la organización y las consecuencias que se puedan tener si no se establece un programa que pueda disminuir la improductividad del personal de la organización y con ello aumentar la participación y la responsabilidad de la tarea de cada uno de los actores que actualmente permanecen en IISI. De esta forma, al sensibilizar a los líderes para hacerles ver que su participación es primordial para el rumbo de la organización, apoyaría la integración de las diversas subculturas de IISI y con ello la participación al trabajo en equipo, así habría retroalimentación y supervisión de los proyectos que se están desarrollando actualmente con la finalidad de dar una proyección de tranquilidad al cliente al saber que en IISI existe el compromiso por asegurar la entrega de los servicios solicitados en las fechas pactadas.

Este primer punto es primordial para el éxito de cualquier programa que se quiera proponer ya que deberían de ser los más interesados en que su organización crezca y se desarrolle, por el prestigio, estatus, el incremento económico que se podría generar.

❖ De igual forma se trabajaría en diversos talleres de sensibilización con los diversos grupos de la consultoría, haciendo hincapié de que la participación de cada uno de ellos es importante para el desarrollo de la empresa ya que no sólo beneficiaría a los líderes de la organización, sino a todo el personal en general. Y aquí es importante resaltar que el personal ha manifestado la necesidad de ser tomada en cuenta en las acciones que la organización vaya a implementar ya que a partir de ahí, habría más desarrollo profesional y experiencia laboral. Aquí también es importante que la gente de IISI se empiece a involucrar y conocer el estado actual en el que se desenvuelve la organización para empezar a crear el sentido de responsabilidad participativa. Además de que hay que recordar que la mayoría del personal trabaja de forma externa prestando sus servicios en otras organizaciones y que mejor carta de

presentación para IISI que la de que los clientes perciban a personas si bien jóvenes, pero con "la camiseta de IISI bien puesta".

❖ Por otra parte, es importante tomar en cuenta al personal de nuevo ingreso, para empezar a evitar desde un principio los sesgos y las diferenciaciones que han provocado hasta el día de hoy que la gente nueva se una a los grupos que se adecuen más a las expectativas que quiere desarrollar al interior de IISI. Por lo que para esta acción es muy importante la participación del Director General, ya que es el personaje que tiene más peso en la organización y daría la impresión de que el nuevo elemento es pieza importante para la organización. Además de que con el tiempo también tendría una proyección hacia afuera y causaría la misma impresión que el personal que ya se encuentra laborando.

❖ Una vez que los tres primeros elementos empiecen a integrarse al proyecto de la organización en todos los niveles; es decir, que los líderes reconozcan que la interacción con todos los grupos de la organización es primordial y no sólo con los que tienen a su cargo; que las diversas culturas empiecen a interactuar a partir de la participación y dirección del líder (éste juega un papel fundamental para dicha integración) y una vez que el personal de nuevo ingreso también conozca cual es su participación en su "nueva empresa", se empezarán a realizar planes de trabajo encaminados a la retroalimentación en primer lugar por parte de los líderes con respecto al desarrollo de los proyectos que actualmente existen en IISI; posteriormente a las reuniones de trabajo entre los líderes y los equipos de trabajo para la evaluación de dichos proyectos así como la retroalimentación entre los diversos grupos que conforman a la consultoría, esto no sólo daría la impresión del compromiso y apoyo de los líderes con respecto al trabajo del grupo, sino también del enriquecimiento a partir de las experiencias que los mismos grupos puedan aportar a partir de la retroalimentación.

❖ A partir de esta interrelación se pretende reforzar el compromiso por la realización de la tarea, que es uno de los principales problemas que existe en la organización; de esta forma no sólo se estaría reforzando las relaciones humanas sino las relaciones de producción.

❖ Por lo que a partir del trabajo con los líderes, los diversos grupos y el nuevo personal, se pueden empezar a plantear reuniones para la realización de estrategias encaminadas a mejorar la imagen externa de la organización, prever situaciones que puedan poner en desventaja a la organización a partir de conocer las estrategias y planes de acción de la competencia y empezar a analizar el entorno en el que se desenvuelve la organización para sacar ventaja de ello.

De esta forma, la estrategia de comunicación esta dirigida a todo el personal que actualmente integra IISI a través del proceso de comunicación interpersonal, grupal y de comunidad.

Cabe mencionar que la propuesta a plantear puede llegar a tener un gran alcance para el desarrollo de la organización si es apoyado por todo el personal de IISI y en particular de los líderes de la consultoría ya que como lo vimos en puntos anteriores, los directivos son los que pueden tener la influencia sobre el personal con el que trabajan.

Por otra parte, una limitante para la propuesta comunicativa es precisamente lograr el consenso de la gente que debe participar. De acuerdo con el módulo anterior y con Habermas, es necesario establecer los cuatro puntos de la ética de la comunicación: la igualdad, en donde cada miembro tiene el derecho a hablar, pero también a escuchar; la autenticidad y esto sólo se da cuando no se pretende la alevosía en una negociación o participación; la pertinencia, que se da siempre y cuando se respeten las reglas de la interacción y por último, los acuerdos en donde nos dice que toda persona que participa en una organización debe tener la voluntad de llegar a un acuerdo a través de la comunicación. Y cómo se ha mencionado anteriormente, lo primordial en una negociación no es ganar sino salir lo menos perjudicado posible.

Por lo que si alguno de los puntos anteriormente mencionados no se cumple, es muy probable que la propuesta de intervención tenga dificultades para su buen desarrollo; por lo que hay que estar al pendiente de las diversas variantes, representaciones y estrategias internas que se manejan al interior de IISI.

3.4 Proyecto Organizacional

NOMBRE DEL PROYECTO:

"IISI: EL COMPROMISO HUMANO Y LABORAL"

Objetivo general:

Sensibilizar a los directores y al personal en general que labora en IISI para poder integrarlos al trabajo en equipo, con la finalidad de mejorar las relaciones humanas internas e incrementar la productividad, eficiencia y la eficacia de los servicios de Tecnologías de Información, Sistemas de Calidad y Desarrollo Organizacional al igual que su imagen externa.

Objetivos:

1. Promover en el personal de la organización el sentimiento de responsabilidad y compromiso laboral.
2. Mejorar las relaciones laborales y personales a través del trabajo en equipo.
3. Establecer mecanismos de supervisión, retroalimentación y control que apoyen la optimización de los procesos productivos.
4. Promover la integración entre el personal de nuevo ingreso, el personal actual y los directivos de la organización con el fin de disminuir los conflictos personales que puedan afectar a la productividad y la calidad de los servicios que proporciona IISI.
5. Reducir el nivel de incertidumbre que se produce al interior de la organización.
6. Establecer vínculos externos que den fortaleza a la organización en el ámbito consultor.

Finalidad:

Mejorar el clima organización con la finalidad de incrementar la productividad y mejorar la calidad del servicio que se proporciona en la organización, a partir de mejorar las relaciones humanas y laborales.

Justificación:

La comunicación juega un papel muy importante dentro de las organizaciones; ya que a través de ella se pueden establecer relaciones entre sus diferentes miembros y hoy, este podría ser el factor más económico para mejorar la productividad dentro de la empresas, pero esto no sólo requiere de comunicación pura, hace falta constituir los medios de comunicación e información adecuados, establecer canales apropiados para dar a conocer tal información y evitar en la medida de lo posible que se desvirtúe. Y esto requiere del compromiso de cada uno de los actores que participa en dicha organización, ya que sin ello, simplemente no se podría llegar a acuerdos y negociaciones.

Dentro de las organizaciones, las representaciones son otro factor importante que no hay que dejar de lado, ya que el actor, al momento de llegar a la organización tienen la necesidad de agruparse con personas que tengan representaciones muy similares a las de él, con la finalidad de sentirse identificados, y esto puede o bien repercutir benéficamente en la organización al consolidarse buenas relaciones, pero también pueden afectarla seriamente al reforzar las relaciones humanas y dejar a un lado las tareas que se generan en el proceso productivo. Por tal motivo, es importante, establecer estrategias a partir de la diferenciación de dichas representaciones; ya que la comunicación es acción, pero también diferenciación.

Políticas y normas de Acción:

El proyecto a plantear tiene como base la política del consenso y el compromiso de cada uno de los actores de IISI, así como una política de planeación participativa, donde se empiece a tomar en cuenta a todo el personal de la organización para lograr su integración, pero al mismo tiempo crear conciencia sobre el compromiso y la responsabilidad compartida.

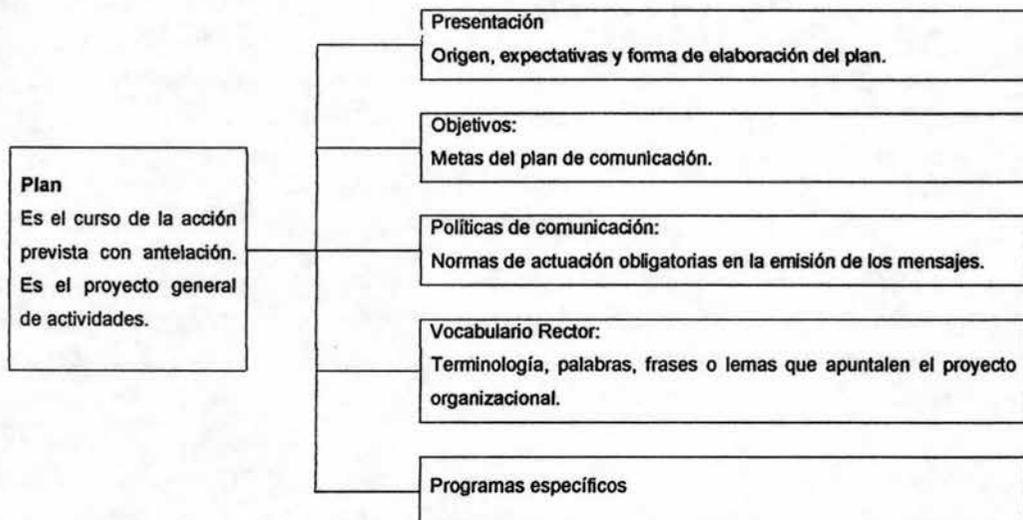
Por otra parte, el proyecto organizacional esta prevista cuidando la situación financiera de la organización y aprovechando los recursos y los mismos servicios con los que IISI cuenta, para implantarlos no sólo hacia el exterior (cliente) sino empezar a aprovechar dichos recursos (sistematización, capacitación, planes de inducción, programas estratégicos, etc.) hacia adentro; para que de esta forma, resulte lo más viable posible hablando en términos económicos.

Estructura Organizacional Requerida:

De acuerdo al análisis realizado, para llevarse acabo la propuesta, no es necesario abrir un área específica dentro de la organización, ya que se establecerán planes de trabajo específicos para cada área de IISI; así como generar compromisos de manera personal y se desarrollará el proyecto a partir de la supervisión de la Dirección General y los demás directivos; apoyado por el área de la división recursos humanos, para que de esta forma se monitoree su desarrollo, se evalúe su efectividad y se corrijan a la brevedad posible desviaciones que puedan afectar al proyecto o ajustes que se soliciten en determinado momento. De esta forma, en el siguiente apartado se desarrollará el plan de acción.

3.5 Plan de comunicación

Retomando a Pérez Dávila (1998, p. 60) para la realización del plan de comunicación, el autor establece los componentes generales de un plan:



3.5.1 Presentación

Integración Inteligente en Sistemas de Información, S.A. de C.V. (IISI), actualmente es una empresa en Tecnologías de Información, Sistemas de Calidad y Desarrollo Organizacional, con más de ocho años en el ámbito consultor en donde ha trabajado para empresas reconocidas del Grupo Carso como Telcel, Sabornis y Sears; así como para empresas para estatales como Ecomex, entre otras. En este momento IISI esta pasando por una etapa de desarrollo laboral, ha incrementado el número de empleados de seis meses a la fecha en un 30 por ciento y con ello también algunos problemas; los directivos de la organización no imaginaron que la organización se desarrollaría cómo hasta ahora lo ha hecho, por lo que sus líderes no tienen clara la filosofía organizacional y con ello la dirección que le quieren dar a la empresa.

En su interior, se han conformado diversos grupos de acuerdo a las representaciones y los objetivos particulares que cada uno de ellos quiere alcanzar. Existen fuertes subculturas que han estado afectando la productividad de la organización debido a que no permiten la interacción con otros grupos.

Por otra parte el liderazgo no se encuentra claramente definido en su interior, incluso hay gente que no sabe a quién reportar el trabajo que esta realizando; si bien es cierto que en la actualidad se están pactando más proyectos en beneficio del crecimiento de la organización, también es cierto que los líderes sólo se preocupan por los proyectos que tienen a su mando, lo que ha provocado improductividad en las áreas en donde no existe una supervisión constante. Y esto ha empezado a generar descontentos en los clientes que en este momento tienen.

La gente que trabaja en IISI es contratada bajo el término de "asociados" por lo que no perciben otra prestación más que su sueldo integro menos su respectiva deducción del ISR. Lo que ha generado gran incertidumbre en el personal que en ella labora por no saber el futuro que puede tener en la consultoría. Pero también esta la parte de la perspectiva laboral, la posibilidad de poder colocarse en una mejor organización a partir de establecer relaciones con otras empresas para las que IISI presta servicios, o simplemente el echo de adquirir experiencia y desarrollo profesional.

3.5.2 Políticas de comunicación

- Dotar al líder de la información necesaria que le permita tomar las decisiones más adecuadas para enfrentar su entorno.
- Dotar al trabajador de información que le permita sentirse parte de la organización
- Capacitar para eficientar sus procesos de trabajo y al mismo tiempo dar una mejor atención al cliente.
- Evitar los cuellos de botella de información a través de la comunicación personalizada y la retroalimentación.
- Definir funciones y responsabilidades para cada trabajador, con el fin optimizar la productividad.
- Hacer participe al trabajador de las responsabilidades, toma de decisiones y mejoras en pro del desarrollo de IISI.

3.5.4 Vocabulario Rector

El vocabulario rector debe manejarse a nivel interno como externo de la organización IISI con la finalidad de que todo el personal tenga presente en todo momento la importancia de su participación y cooperación en IISI. De esta forma, el vocabulario rector que se propone es el siguiente:

A nivel interno, es importante reforzar la integración de sus miembros, la competitividad, responsabilidad, el compromiso, la eficacia y la eficiencia laboral además del trabajo en equipo. Mientras que de manera externa es reforzar la credibilidad de una consultoría que se encuentra en desarrollo; por lo tanto el vocabulario rector externo es el estatus, la proyección, el prestigio y la calidad al servicio.

3.6 Programas Específicos de Comunicación

De acuerdo con Pérez Dávila (1998, p. 67) son acciones específicas que hacen operativas los objetivos y estrategias generales. Estos programas deben estar elaborados tanto de manera interna como de manera externa.

3.6.1 Programa Interno:

De acuerdo con el análisis de los diagnósticos realizados en la organización IISI y a partir de establecer una la estrategia comunicativa, el proyecto organizacional y los planes de acción, es importante plasmar paso a paso cómo se llevarán a cabo en el plano organizacional:

1. Curso-Taller de sensibilización a los líderes de IISI

Tiempo	Proceso de comunicación	Espacio	Objetivo	Logros	Costos
Tres sesiones de 3 horas, los viernes.	Interacción grupal	Sala de juntas	Sensibilizar al líder con respecto a los problemas de la organización (humanos como de productividad).	Que los líderes dejen de trabajar como islas.	\$400.00 (película)

Tomando en cuenta el análisis FODA y al conocer que uno de los principal factores que afectan seriamente el desarrollo y la productividad de la organización es la falta de integración entre el personal y aún más grave entre los miembros que dirigen a la organización. De esta forma, el curso de sensibilización sólo será un factor que introduzca y sensibilice a los líderes sobre las situaciones más relevantes que actualmente están sucediendo en la organización, con la finalidad de persuadir el apoyo de cada uno de ellos para la realización del proyecto organizacional.

Cada curso contendrá información encaminada a fortalecer o mejorar las características del grupo en cuestión. De esta forma, que el curso para los Hupas y Yupiks (que se representan como el grupo privilegiado y el desinteresado) deben estar encaminados a dejar en claro que se empezarán a supervisar las actividades que se realizan en su área, de solicitarán reportes de actividades, así como evaluaciones de desempeño; además de distribuir más actividades laborales, a parte de las "actividades que tienen asignadas" actualmente; cómo apoyar la investigación para aperturar nuevos mercados.

Con respecto a los Koatis, Macas, Shawnees y Chiricahuas (quienes conforman las subculturas caracterizadas por la estabilidad, la permanencia y el compromiso), una de las estrategias a emplear en primer lugar empezar a reconocer el trabajo que realizan y que en reunión con los líderes solicitar opiniones para realizar mejoras a la organización, establecer compromisos y llevar acabo las propuestas que de las diversas platicas se establezcan. Aquí es importante que

los líderes empiecen a apoyar a estas subculturas, por el potencial que podrían llegar a desarrollar si se les empieza a tomar en cuenta (como por ejemplo, hacerlos partícipes de la creación de la filosofía de la organización).

Mientras que con los Modoc y los Macas (reservados y pacientes), hacerlos partícipes para la supervisión de los grupos desinteresados.

2. Inducción al personal de nuevo ingreso

Tiempo	Proceso de comunicación	Espacio	Objetivo	Logros	Costo
Una hora diaria durante tres días	Diálogo interpersonal Interacción grupal Interacción comunitaria	Sala de juntas y en toda la organización	Integrar al personal de nuevo ingreso a través de conocer la filosofía de la organización, los servicios que presta, los clientes actuales y las funciones que se realizan, las áreas que componen a IISI así como la importancia de su participación al integrarse al equipo de trabajo.	Que el personal de nuevo ingreso de identifique con la organización, se integre rápidamente al equipo de trabajo y se incremente el valor de la responsabilidad individual y compartida.	-----

Aquí es importante darle a conocer al personal de la organización, el propósito y la filosofía de IISI, cómo esta conformada, quienes la integran y cuáles son los servicios que ofrece y quienes son los clientes de la organización. De igual forma, se explicará porque es importante su colaboración en la organización, cuál es el papel que empezará a desempeñar dentro de la misma y que se espera de la persona. Una vez que se ha realizado la inducción del nuevo personal, será importante la presencia del D.G. al igual que la presentación con los diferentes equipos de trabajo y los otros líderes de la organización.

3. Programa de trabajo en equipo (líderes y grupos).

Tiempo	Proceso de comunicación	Espacio	Objetivo	Logros	Costos
Dos horas cada mes	Interacción grupal	Sala de juntas de IISI Reunión en algún restaurante	Dar seguimiento a los proyectos de IISI. Retroalimentar a los diferentes equipos sobre el desarrollo de los proyectos tanto por parte de los líderes como a través de las experiencias del grupo. Plantear nuevos planes estratégicos de desarrollo Consolidar las relaciones intergrupales y de liderazgo.	Habrán Retroalimentación a partir de la experiencia de otros grupos con respecto a las formas de trabajo. Establecerán nuevos planes de desarrollo a seguir (ventas)	\$1,000.00 a \$2,000.00 cada dos meses

- Las juntas de trabajo deberán estar precedidas por algún líder de la organización y se rolará la función cada mes, al igual que los integrantes de equipos de trabajo.
- Se empezarán estableciendo los puntos más importantes a tratar durante la reunión, cuidando en todo momento que no rebase el horario establecido.
- En la reunión se deberán plantear las situaciones más relevantes que están sucediendo en la organización y en cada proyecto.
- Cada integrante de la junta, dará su punto de vista con respecto a las situaciones planteadas.
- Se establecerán compromisos de seguimiento de los problemas, se determinará que persona estará a cargo de dar seguimiento a las acciones propuestas en la junta y se elaborará en la reunión el plan de trabajo a seguir durante un mes.
- De esta forma, también se tendrán que establecer metas a alcanzar.

3.6.2 Programa Externo:

1. El cliente es importante

Tiempo	Proceso de comunicación	Espacio	Objetivo	Logros	Costos
Cada veinte días	Interacción grupal	Oficina	Conocer las expectativas y opiniones de los clientes con respecto al servicio que ofrece IISI.	Detectar las áreas de oportunidad con respecto a la atención al cliente.	_____
Reunión mensual de 45 min.	Interacción grupal	Sala de juntas	Retroalimentar a los líderes sobre la percepción actual de sus diversos clientes con respecto al servicio proporcionado.	Establecer acciones a seguir con respecto a resultados presentados. Establecer compromisos con las personas involucradas en la mejora.	_____

En este programa, es importante tomar en cuenta toda la información recabada con respecto a las opiniones que dieron los clientes sobre los servicios en la empresa, expuestos en el capítulo uno; de igual forma, se debe tener presente, los resultados arrojados en el capítulo tres cuando se planteo el funcionamiento real de la organización y los problemas referentes con la productividad y la calidad de los servicios proporcionados.

Dentro de los compromisos que se deberán establecer en las juntas que se proponen ser realizadas cada veinte días, que el coordinador de telemarketing y el director de área den seguimiento a todos los resultados, junto con la supervisión de los demás líderes.

2. Estrategia de desarrollo empresarial

Tiempo	Proceso de comunicación	Espacio	Objetivo	Logros	Costos
30 minutos cada dos meses	Interacción grupal	Sala de juntas	Analizar el ambiente laboral en el que se desenvuelve IISI. Analizar las estrategias de los competidores (productos, ventas, mercado) Asociaciones con las que se puede afiliar o solicitar apoyo.	Fortalecer a la organización Comenzar a darle reconocimiento a IISI en el ámbito consultor Incrementar la cartera de clientes	_____

A través de este programa, se pretende dar conocer de manera inmediata los servicios que proporciona la organización, para poder incrementar su potencial de ventas. Cabe mencionar que se requiere la supervisión directa de sus directores, la participación de los agentes de ventas y el coordinador de telemarketing.

A través de la interacción grupal entre los agentes de ventas y los líderes de la organización, se plantearán estrategias de mercado y se establecerán compromisos que deberán ser supervisados por el Director del área, que de los directivos, es la persona más involucrada y con más conocimiento en el área.

Aquí también es importante tomar en cuenta la opción de incorporarse a la CNEC (información proporcionada en el capítulo uno). Para tener una mejor promoción como consultoría, además de que se recibiría apoyo y asesoría para potenciar a la organización.

Con base a los programas de comunicación, los resultantes fueron los siguientes productos comunicativos:

3.7 Productos comunicativos

"IISI: EL COMPROMISO HUMANO Y LABORAL"

PROGRAMAS INTERNOS

- *Curso de sensibilización a líderes IISI:*
- *Curso de sensibilización e integración a los grupos IISI*
- *Programa de inducción al personal de nuevo ingreso*
- *Programa de trabajo en equipo*

PROGRAMAS EXTERNOS

- *Programa: "El cliente es importante"*
- *Programa: "Estrategia de desarrollo empresarial" (entorno)*

Por lo que la realización del proyecto, tendría un costo mensual no mayor a \$2,800.00 ya que internamente se pueden desarrollar y llevar a cabo dichos programas de capacitación, inducción, seguimiento y retroalimentación que el personal y los líderes requieren. Además de que también tienen la capacidad de desarrollar procedimientos que puedan controlar los procesos

productivos de la organización, así como establecer mecanismos de evaluación que monitoreen en todo momento el funcionamiento del proyecto.

El proyecto junto con los programas que la integran, deberán ser evaluados en primera instancia cada mes y, de acuerdo a la evolución del programa, se realizarán mejoras de acuerdo a los primeros resultados arrojados. Una vez que el personal ya se encuentre más identificado con el proyecto, se evaluará cada tres meses. Una vez que ha pasado un año. Los líderes de la organización junto con los integrantes de la organización, se reunirán para realizar un programa anual de acuerdo a los resultados obtenidos durante el periodo establecido.

4. CONCLUSIONESn

De esta forma, y como se a mencionado anteriormente, IISI tiene una herramienta principal de apoyo para la realización del proyecto organizacional; y es ser una consultoría que sabe desarrollar sistemas, programas de capacitación y planes de desarrollo organizacional pero esto siempre ha sido de manera externa, o sea, como servicio al cliente y manejando un estándar en sus productos; es decir, que un mismo curso tiene la misma temática para cualquier empresa y de igual forma en el desarrollo de proyectos, llámese desarrollo de sistemas tecnológicos o de calidad, hay una base a seguir.

La diferencia con respecto a éste proyecto que se esta planteando es que en primer lugar, la metodología y los planes de acción han sido elaborados en base a diagnósticos detallados sobre el entorno, la estructura, el funcionamiento, la comunicación y la cultura que caracteriza de forma particular a IISI. Aquí es importante hacer mención que cada programa interno o externo, ha sido propuesto sobre una base sólida, sobre la fotografía interna y externa de la organización.

De igual forma, hay que tener claro que a pesar de que IISI es sólo es una consultoría más entre muchas otras que existen a nivel local, estatal o nacional; no se puede comparar de ninguna manera con otra, por muy parecida que sea su estructura y los servicios que ofrezcan ¿por qué?, por el personal que en ella habita; de tal manera, que lo que le puede funcionar a una organización puede ser disfuncional para otra y la importancia de los diagnósticos elaborados a lo largo del trabajo de investigación recae precisamente aquí, en reconocer las diferencias, los matices bajo los que se desenvuelve día con día la organización, para que de esta forma sean tomados en cuenta.

La importancia de los diagnósticos realizados, ha dejado ver que no se puede establecer un programa general para toda la organización, un día el Director General no puede llegar y decir simplemente, que la gente tiene que cambiar su forma de pensar y obligarla a ponerse la camiseta; es mucho más complejo el asunto, la participación de la gente se gana con voluntad y ésta sólo se puede dar a partir de que se conozca al personal que tiene a su cargo, sus representaciones, sus estrategias, sus planes de vida, los motivos por los cuales sigue en la organización, para que de esta manera pueda haber mayor integración.

A partir de que se conocen las representaciones de la gente, el reconocimiento, el poder, la ambición, el conformismo y las marcadas relaciones afectivas; y se puede percibir que esperan de la organización en la que trabajan, porque unas actúan de cierta forma y otras de otra forma ante una misma situación, ¿cuál es su perspectiva? ¿qué quieren proyectar? ¿cómo se están sintiendo?, y esto es muy importante en el desarrollo de una empresa, ya que a partir de que se conozcan dichas representaciones se puede llegar al consenso, la negociación y generar una mejor participación de todo el personal que labora en IISI.

Por tal motivo, la propuesta de intervención comunicativa, plantea cómo elemento primordial al ser humano y su relación con la gente que la rodea, los jefes, los compañeros de trabajo, los clientes, etc. Sin dejar a un lado otros factores que no tienen que ver con las relaciones humanas como la estructura de la organización y el medio en el que se desenvuelve. De esta forma, el proyecto organizacional que se ha planteado tiene una ventaja por encima de otras propuestas externas que le podrían proponer mejoras a la organización y esto es el bajo costo económico. Para que llegue a un buen término, se debe estar conciente de que se necesita de la participación de todos los que laboran en IISI, que se deben crear compromisos y cumplirlos para que dicha propuesta sea efectiva. Por lo que es importante que los líderes de la organización estén al pendiente en todo momento en cómo se van desarrollando las acciones y programas propuestos con anterioridad.

REFLEXIONES FINALES

A lo largo de nueve meses, en que se realizó el esfuerzo por conocer detalladamente a la organización Integración Inteligente en Sistemas de Información, se logró observar que la organización no se ha detenido en su transformación, sigue en constantes cambios, y al parecer hasta el día de hoy las decisiones tomadas por sus líderes han sido asertivas; a pesar de que no cuentan con la información suficiente y de valerse de las experiencias que cada uno de ellos ha generado desde el inicio de la consultoría.

Y aunque no pareciera, IISI cuenta con una estructura formal, sino es así ¿cómo es que se ha mantenido en todo este tiempo?, probablemente por el compromiso y la participación de las pocas personas que sí tienen dedicación a sus actividades y que han querido sacar el trabajo adelante, y también aunque parezca increíble, por los mínimos compromisos de la otra parte del personal de la organización.

Actualmente IISI se encuentra en auge, se está desarrollando, está incrementando su cartera de clientes, y se mueve bajo la incongruencia de realizar productos para otras organizaciones en pro de su progreso y que a sus ocho años de existencia IISI no ha desarrollado internamente. Aquí entra la paradoja de vender y desarrollar algo que internamente no ha llevado a cabo, sabe como funciona y cómo se "ve" en los demás; pero que nunca lo ha comprobado en ella misma. Y que inclusive sus mismos líderes bromean y se denominan como una empresa que es "farol de la calle y oscuridad en su casa".

Uno se puede dar una idea de la característica principal que hasta el día de hoy mueve y mantiene IISI; a partir de que analizar sólo a una de sus partes, y este es su personal; recordar que la organización está conformada por gente joven que oscila entre los 18 y 37 años, gente con entusiasmo, con deseos de adquirir experiencia (sobre todo cuando acaban de salir de la escuela). Y así se percibe IISI, porque de igual forma sus líderes entran en el estándar. Pero, ¿cuál podría ser el panorama en 10 años?

Si se recuerdan los comentarios del grupo de discusión, los miembros que integran a IISI podrán tener un buen sueldo, relaciones afectivas y casi familiares entre varios de los actores y que una de las principales causas que los mantiene en IISI es que se consideran como una "familia"; pero que pasará cuando esta gente que hoy es "joven y reventada", sin compromisos familiares, sin preocupaciones, sin responsabilidades con otras personas (porque la mayoría son solteros) crezca?, ¿qué pasará con ellos y con la organización cuando se vean con diez

años más de los que ahora tienen? ¿cuándo se vean casados, con hijos y con responsabilidades económicas?, ¿cuándo necesiten un lugar en dónde vivir y tengan la necesidad de ofrecerle a su nueva familia una estabilidad? Probablemente seguirían en la organización si ésta cubriera estas nuevas necesidades que hoy no cubre. El personal actual no cuenta con prestaciones, no hay el compromiso por parte de sus líderes de otorgar un seguro social, aguinaldo o liquidación para cuando decidan retirarse, a cambio de ello, se les paga "bien", pero el día que se termine el trabajo, simplemente salen y ya.

Aquí entra otra pregunta ¿la gente que actualmente está en la organización, seguirá dispuesta a seguir trabajando bajo estas condiciones?; ya que cómo planteó Schein, las necesidades de un individuo van cambiando y van surgiendo otras nuevas, conforme las básicas se van cubriendo. Realmente ¿existe un líder carismático y humanitario en la organización?, o ha si lo han visto los actores todo este tiempo.

A partir de estos cuestionamientos, se pueden plantear dos posibles panoramas para la organización. Por un lado, puede que se vea afectada conforme sus miembros vayan desertando de IISI; ya que actualmente la consultoría no sólo se encuentra integrada de gente que "hace cómo que trabaja" sino también tiene elementos muy valiosos y con gran experiencia en las funciones que desempeña; por ello ha mantenido diversos proyectos con empresas reconocidas a nivel nacional.

Pero por otro lado, y cómo se ha venido presentando el panorama de la "nueva cultura laboral", es muy probable que IISI siga su desarrollo sin contratiempos, ya que bajo este concepto, cada día hay más empresas que operan a través del out sourcing, trabajan por honorarios y/o tiene políticas muy parecidas a las de IISI, en dónde existen los contratos temporales o por proyectos, en dónde no hay compromiso por otorgar prestación alguna y así; la gente que quiera trabajar se tendrá que someter a las nuevas reglas del juego.

Estas son sólo reflexiones para considerar si realmente las empresas mexicanas y en el caso particular de IISI algún día tendrán un acercamiento más humano con su personal.

APOYO BIBLIOGRÁFICO

- El Actor y el Sistema.** Crozier y Friedberg, Alianza Editorial Mexicana, México, 1990
- Análisis de la Realidad Social.** García Ibáñez y Alvira. Alianza universidad, Madrid, 1992.
- Auditorias de Calidad.** Denno R. Arter. Ed. Diez de Santos, Madrid, 1989.
- Los Cambios Sociales,** Etzioni, A y E. Ed. Fondo de Cultura Económica, México, 1984.
- La Comunicación, Clave de la Productividad.** D'aprix. Ed. Limusa, México, 1992.
- La Comunicación y la Conducta Organizacional.** Editorial Diana, México 1979.
- La Comunicación en las Organizaciones.** Fernández Collado Carlos y otros, Ed. Trillas, México, 1991
- El Comportamiento Humano en la Organización.** Huse, Edgar F. y otros. Editorial SITESA, México 1980.
- Control e Ideología de las Organizaciones.** Salaman y Thompson, Ed. Fondo de Cultura Económica, México, 1980.
- La Comunicación en la Empresa.** Homs, Ricardo, Ed. Iberoamericana, México, 1990.
- Comunicación Organizacional.** Goldhaber Gerard. Ed. Diana, México, 1984.
- Como Construir una Cultura de Calidad Total.** Batten Joe, Ed. Iberoamericana, México, 1993.
- Cultura Organizacional.** Abravanel, Allaire, Legis Editores, Bogotá, 1992.
- La cultura corporativa y productividad organizacional.** Denison, Daniel R. Ed. Legis, Bogotá, 1991.

Cultura de Efectividad. Giral Barnes José, Ed. Iberoamericana, México, 1993.

Cultura Gerencial. Kras Eva S. Ed. Iberoamericana, México, 1990.

10 Herramientas de Auditoría Comunicativa en las Organizaciones. Ávila G. Xavier I. Ed. Pretice May, 1990.

Dinámica Social en las Organizaciones. Jos s. Méndez y otros. Editorial McGran Hill, México, 1990.

Herramientas Estadísticas Básicas. Martínez Emilio. Versión mimeo. Graficas La Prensa, 1995

Imagen Corporativa. Garbeth Thomas F. Ed. Legis, Bogotá, 1992.

Imágenes de la Organización. Morgan Gareth, Ed. Alfa-Omega-Rama, México, 1991

Inventando la Empresa del Siglo XXI. Flores F. Carlos, Ed. Hachete, Santiago, 1989.

Métodos Actuales de Investigación. Martín Serrano Manuel. Ed. Akai, Madrid, 1978

La Nueva Comunicación. Winkin y et. al. Ed. Kairos, Barcelona, 1987.

Perspectivas de la Consultoría en México. Gutiérrez Pérez Melesio, CNEC, México, página web: www.fepac.org.br/perspectivas.html

Psicología de la Organización. Schein Edgar, Ed. Pretince May, México, 1982.

El Pequeño Grupo. Olmsted, M.S. Ed. Paidos, Buenos Aires, 1966

La Organización Habitable. Serrano Rafael et. Al. Ed. Media Comunicación, México, 2000.

Sociología de la Organización. Mayntz Renate, Ed. Alianza-Universidad, Madrid, 1990.

Revista Contacto. La revista de la calidad total. Editorial Brenix, S.A. de C.V., México, hemeroteca virtual: www.revistacontacto.com.mx

Revista expansión. Política Industrial. México, página web: www.manufacturaweb.com

Revista Nexos. La Globalización y el Estado, México, página Web: www.nexos.com.mx

Secretaría de Economía. México, página Web: www.economía.gob.mx

Teoría de la Comunicación. Martín Serrano Manuel, Ed. ENEP Acatlán, México, 1992.

Teoría de los Actos. Moles a. Rohmer E. Ed. Trillas, México, 1982.

Centro de Capacitación y Desarrollo. México, página Web: www.cencade.com.mx

Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica, México, página Web:
www.compite.org.mx

Calidad en el Servicio al Cliente. México, página Web: www.cesc.com.mx

It Consol, México, página Web: www.itconsol.com.mx

ANEXO: GRUPO DE DISCUSIÓN

ANEXO: GRUPO DE DISCUSIÓN

ACTOR 1: NO QUIERE DECIR QUE NUESTRA COMUNICACIÓN ES BUENA COMO INTEGRANTES DE GRUPO IISI Y NO PORQUE ESTA HACIENDO SU TRABAJO Y ESTOY VIENDO QUE UN COMPAÑERO ESTA MAL O QUE LO PUEDO AYUDAR EN ALGO YO VOY A HACER MI TRABAJO Y A MI ME VALE LO QUE ÉL HAGA, ENTONCES SIEMPRE QUE TAMBIÉN AHÍ DEBE SER AHÍ LA INTEGRACIÓN Y COMUNICACIÓN A LA VEZ, EN LO QUE PODAMOS AYUDARLOS Y A LA VEZ EN LO NOS PUEDAN APOYAR.

POR QUÉ ESTAS EN GRUPO IISI?

ACTOR 1: PUES PORQUE, ME SIEMTO CONTENTA HASTA AHORITA, SIEMTO QUE HA FUNCIONADO HASTA AHORA ENTRE COMILLAS BIEN, ME GUSTA EL LUGAR, LA EMPRESA DONDE ESTOY DESARROLLANDO EL PROYECTO Y ME SIEMTO A GUSTO.

ACTOR 2: MIRA AHORA SI COMO, COMO DICEN, EL AMBIENTE DE TRABAJO AHÍ EN TELCEL ES AGRADABLE Y DIGAMOS QUE ESTA BIEN EL TRABAJO, PRÁCTICAMENTE TU BUSCAS SENTIRTE COMODO Y DESARROLLAR LO QUE TE GUSTA HACER, ENTONCES YO ME SIEMTO A GUSTO PERO A LA VEZ NO ESTOY CONFORME ¿POR QUÉ?, POR LO MISMO, O SEA UNO VA A BUSCAR SUPERARSE Y COMO DECÍA, SI AQUÍ EN IISI NO TE DAN ESA OPORTUNIDAD DE SUPERARTE, PUES VAS A TENER QUE BUSCAR POR OTRO LADO, PERO BÁSICAMENTE, DE QUE ESTOY A GUSTO, ESTOY A GUSTO, PERO NO CONFORME EN ESE ASPECTO, O SEA, YO CREO QUE IISI DEBE DE CAMBIAR UN POCO MÁS PARA HABER PROYECCIÓN, TANTO PARA IISI COMO PARA SUS ASOCIADOS.

ACTOR 3: ESA ES UNA DE LAS COSAS QUE DE AQUÍ NO NOS PREOCUPAMOS. LA GENTE QUE SE ENCUENTRA EN LOS PROYECTOS Y QUE DURA DOS, TRES AÑOS Y DE SABER EVALUARLAS Y DECIR, OYE PUES A LO MEJOR QUIERE UN CAMBIO, QUIERE CRECER, Y NO QUIERE ESTAR CON EL MIEDO QUE SE VA ACABAR EL PROYECTO Y QUE SE VA A REGRESAR A LA CALLE A BUSCAR OTRA CHAMBA, ESO SI NO, NO VAMOS POR ESO, VAMOS INCLUSO NI SIQUIERA AQUÍ MISMO, SABEMOS QUE SI ALGÚN DÍA SE ACABAN LOS PROYECTOS, SABEMOS QUE ESE DÍA VAMOS A TENER QUE SALIR A LA CALLE A BUSCAR OTRO, ENTONCES ES UNA EMPRESA MUY RARA PORQUE MUCHOS ESTAMOS ACOSTUMBRADOS A UNA EMPRESA EN LA QUE SABEMOS QUE CADA AÑO VA A HABER UTILIDADES, QUE EN DICIEMBRE TE VAN A DAR TU AGUINALDO, QUE VAS A TENER TU SEGURO SOCIAL, TU AFORE, TODAS TUS PRESTACIONES Y AQUÍ NO, NO LA HAY; AQUÍ A CAMBIO TE PAGO Y BIEN Y HASTA ESO MUCHOS SE QUEJAN DE ESO Y ENTONCES YO LO HE ESCUCHADO MUCHO PERO PUES COMO AFUERA NO LO ENCUENTRAS...

Y A QUE CREEN QUE SE DEBA ESTO, PORQUE NO TIENEN ESA VISIÓN DE OFRECERLE A LA GENTE ALGUNA PRESTACIÓN?

ACTOR 3: YO CREO QUE ES LA NUEVA CULTURA LABORAL, EN LA QUE NOSOTROS COMO CONSULTORES CONTRATO EL ELEMENTO YA, Y SIMPLEMENTE SE LE PUEDE LLAMAR EL RECURSO, PORQUE YA ES UN RECURSO YA NO ES EL TENTARTE EL CORAZON PARA DECIR, ¡HAY, TIENE FAMILIA, TIENE HIJOS, TIENE PADRE, TIENE MADRE, ESTA ENFERMA, NO SE. ESTAS ENFERMO PUES TE DOY CHANCE TRES SEMANAS Y SI NO PUES ADIÓS, MUCHAS GRACIAS.

ACTOR 2: YO EN BASE A ESO, QUE PASA, TE PUEDES SENTIR A GUSTO EN UN LUGAR, EL TRABAJO PUEDE ESTAR BIEN A LO MEJOR LA PAGA PUEDE ESTAR BIEN, PERO SI TU NO TIENES CIERTA SEGURIDAD O GARANTÍAS DE TU TRABAJO PUES FINALMENTE PASA LO QUE DICE ÉL. YO TENGO FAMILIA Y YO TENGO QUE VER POR MI FAMILIA, ENTONCES, SI A MI NO ME DAN CIERTAS GARANTÍAS, YO DEBO DE BUSCAR ESAS GARANTÍAS, ENTONCES QUE PASA, QUE ESA ES MALA IMAGEN PARA IISI ANTE LOS CLIENTES, PORQUE...

ACTOR 3: PODRÍA SER ANTE EL MISMO EMPLEADO, PERO NOSOTROS TRABAJAMOS EN BASE A LA NUEVA CULTURA LABORAL QUE AHORA ¿LAS EMPRESAS GRANDES QUE HACEN? SE QUIEREN DESLINDAR DE LAS OBLIGACIONES PATRONALES Y ES ASÍ DONDE ENTRAMOS NOSOTROS, BUENO, TE DESLINDAS YO LO QUE HAGO, CONTRATO A UNA PERSONA, PAGO BIEN Y ANTE ESAS CONDICIONES FIRMO UN CONTRATO Y SIEMPRE ABSORBO TODO YO.

Y NO SERÍA MÁS DESGASTANTE PARA LA EMPRESA ESTAR CONTRATANDO ASÍ A LA GENTE?

ACTOR 3: SI ES DESGASTANTE PERO ES NUESTRO TRABAJO.

PERO EN CUANTO AL ENTRENAMIENTO?

ACTOR 3: NO, CONTRATAMOS A GENTE EXPERTA, ELLOS SABEN SU TRABAJO, YA SABEN LO QUE TIENEN QUE HACER.

ACTOR 1: OK, ESTOY DE ACUERDO EN ESO, QUE HAY GENTE CAPACITADA, PERO POR EJEMPLO, EN CIERTAS EMPRESAS VAS A LLEGAR, LO DIGO PORQUE EN MI CASO, ESTE NOS DAMOS CUENTA POR UNAS APLICACIONES, ESTOY DE ACUERDO, PERO TAMBIÉN DEBES TENER UNA CIERTA CAPACITACIÓN POR PARTE DEL ÁREA DONDE VAS A TRABAJAR, PORQUE TU NO CONOCES BIEN A QUE SE DEDICAN, QUE HACEN, QUE TIENEN DE SISTEMA...

ACTOR 3: SABES DE QUE SE DERIVA ESO? DE LA FALTA DE COMUNICACIÓN, DE LO QUE HABLÁBAMOS, SI AQUÍ EL QUE ESTA A CARGO DE ESE PROYECTO HABLARA CON LA GENTE Y LE DIJERA ¿OYE CÓMO TE SIEMTES?, NO PUES FÍJATE QUE ME PIDIERON QUE HICIERA UNA PARTICIPACIÓN EN "X" COSA, PERO YO NO LA SÉ, PORQUE NO NEGOCIAS TU UNA CAPACITACIÓN, SERÍA DISTINTO QUE ESTA PERSONA FUERA Y NEGOCIARÁ ESTA CAPACITACIÓN, ¿QUIERES QUE MI JEFE LO HAGA? ÓRALE, SI LO VOY A HACER PERO DANOS UNA CAPACITACIÓN; ENTONCES, ESA ES LA FALTA DE COMUNICACIÓN QUE SI TENEMOS Y YO LO VEO EN EL LADO DE TELCEL, PORQUE YO NO LO PUEDO VER EN EL LADO

DE ARA, EN EL LADO DE SEARS PORQUE LA GENTE AHÍ, AHÍ SI TIENE MUCHA COMUNICACIÓN, AHÍ SI ESOS PROYECTOS ESTÁN VIVOS POR LA COMUNICACIÓN QUE TIENE ARMANDO CON SU GENTE, ESA GENTE ESTA MUY MOVIDA Y ESA GENTE SI SABE LO QUE EL DIRECTOR VA A HACER MAÑANA.

ENTONCES, SE PODRÍA DECIR QUE ES CUESTIÓN DEL LÍDER?

ACTOR 3: SI, PORQUE NOSOTROS SOMOS UNA EMPRESA DE LÍDERES, SI NOSOTROS NO SOMOS BUENOS LÍDERES COMO VAMOS A TENER GENTE TRABAJANDO CON NOSOTROS, NO LO PODEMOS HACER; POR QUÉ, PORQUE LA GENTE DEPENDE DE TUS ACCIONES, UN EJEMPLO, YO ESTOY EN PAPELERA DABO, EN UNA REINGENIERÍA DE PROCESOS, YO TENGO QUE PROGRAMAR MIS ACTIVIDADES DE TODA UNA SEMANA, PORQUE SI UN DÍA, DIOS NO LO QUIERA ME EMBARRO EN EL PERIFÉRICO, LA PERSONA QUE ESTA CONMIGO DEBE SABER QUE VA A SEGUIR MAÑANA, PORQUE NO SE VA A PARAR ESTO PORQUE YO ME HAYA MATADO, PORQUE TENEMOS UN COMPROMISO QUE CUMPLIR; ENTONCES, ESTA PERSONA DEBE SABER QUE VA A PASAR ASÍ ME ESTE AYUDANDO Y TODO, ELLA DEBE SABER QUE VA A PASAR Y SIN HABLARLE, YO LO VOY A HACER, BUSCO SU AGENDA, BUSCO SU ARCHIVO, BUSCO "X" Y LO VOY A HACER, PERO ANTES YO YA LO DIJE Y YO YA PROGRAMÉ TODA UNA SEMANA, QUE VA A PASAR TAL DÍA A LAS TRES DE LA TARDE, PERO ESO ES CUESTIÓN PERSONAL, YO LO HAGO; PERO TENGO ARRIBA UN JEFE QUE ES EL MISMO ANGEL, QUE ÉL SI NO ME DICE LO QUE VA A PASAR, ÉL SI NO ME DICE COMO VAS A HACER LAS COSAS.

LA COMUNICACIÓN QUE SE ESTA DANDO EN LOS DIFERENTES PROYECTOS, VA A DEPENDER DEL TIPO DE LÍDER O DE LA PERSONA QUE ESTE A LA CABEZA DE ESOS PROYECTOS?

ACTOR 4: PERO TAMBIÉN HAY QUE CONSIDERAR QUE LA NATURALEZA DE CADA UNO DE LOS PROYECTOS NO ES LA MISMA, PORQUE IGUAL NO ES LO MISMO CONTROLAR A CUATRO PERSONAS, A CINCO PERSONAS, A UNA PERSONA, QUE A 45 PERSONAS; O SEA, TAMBIÉN HAY QUE CONSIDERAR ESO, ADMINISTRARLES, DARLES UN SUELDO, ESTAR AL PENDIENTE DE QUE OYE... ME HACE FALTA ESTO ¿POR QUÉ NO ME LO TRAES? O LO DEL SEGURO MÉDICO, O MIL COSAS, QUE TUVISTE RETARDOS, O SEA, YA NO ES LO MISMO, ADMINISTRAR A CIERTA CANTIDAD DE PERSONAS CONTRA OTRAS...

ACTOR 2: BUENO, PERO ES AHÍ DONDE ENTRA UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, DONDE UN LÍDER VA A TENER A LO MEJOR, NO SE CINCO SUPERVISORES QUE TE DEN ESA ADMINISTRACIÓN DE LA DEMÁS GENTE; PORQUE A LO MEJOR TU NO PUEDES VER A LAS 45 GENTES Y ESTARLAS MONITOREANDO PERO SI A LO MEJOR PUEDES TENER DOS, TRES GENTES QUE TE ESTÉN MONITOREANDO Y TE ESTÉN DICIENDO ESA COMUNICACIÓN QUE TU NECESITAS TRANSMITIR Y RECIBIR A LA VEZ...

ACTOR 4: PERO ESO TAMBIÉN VA DEPENDE DE CADA UNO DE SUS JEFES DE ÁREA; PORQUE A FIN DE CUENTAS ELLOS SON LAS PERSONAS QUE TOMAN LOS CONTROLES PARA QUE CADA UNO DE USTEDES HAGA SU TRABAJO, LAS POLÍTICAS, Y TODO SE ACATA A LA DEL CLIENTE QUE EN ESTE CASO ES TELCEL, O SEA EL ADMINISTRADOR DEL PROYECTO NO PUEDE INTERFERIR EN LAS POLÍTICAS QUE EL CLIENTE IMPONGA, PORQUE TAMBIÉN ESO YA ESTA ESTABLECIDO EN CADA UNO DE LOS CONTRATOS QUE SE REALIZAN.

ACTOR 3: FIJATE, HAY DOS FORMAS DE ADMINISTRAR UN ÁREA O UN EQUIPO DE TRABAJO, UNA ES ADMINISTRATIVAMENTE Y LA OTRA ES DE OPERACIÓN, AQUÍ HOY ES UNA DISCUSIÓN O ABOGACIA PORQUE ELLA ESTA POR PARTE DE LA ADMINISTRACIÓN DE TELCEL....

ACTOR 4: EXACTO, YO ESTOY INTERMEDIO, EL ENLACE, PORQUE TENGO CONTACTO TANTO CON LA EMPRESA Y YO SI ESTOY EN UNA SITUACIÓN DIFÍCIL, PORQUE EL LUGAR EN DONDE YO ESTOY, ME HACE COMPRENDER MUCHAS COSAS, ENTRE ELLAS QUE UNO DEBE DE ESTAR CONCIENTE DE LA NATURALEZA DE LO QUE ES EL PROYECTO TELCEL, O SEA, SIMPLEMENTE UNA PREGUNTA ¿POR QUÉ TELCEL NO LOS CONTRATA DIRECTAMENTE, O SEA, YA ESTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL NO NADA MÁS SE DA AQUÍ EN TELCEL, SE DA EN MUCHAS, MUCHOS CONSORCIOS, EN GRUPO CARSO, YA CASI ASÍ SON TODAS LAS EMPRESAS, SON ESTRATEGIAS, PARA QUE, SON ESTRATEGIAS FISCALES PARA QUE A FIN DE AÑO NO PAGUEN TANTO DINERO, PARA QUE NO PAGUEN AGUINALDOS, PARA QUE NO PAGUEN SU SEGURO Y ESO LO HACEN MUCHAS, MUCHAS EMPRESAS Y NO NADA MÁS PASA AQUÍ; PERO TAMBIÉN ESTOY MUY CONCIENTE DE QUE SI ESTA MUY DESCUIDADA EL ÁREA DE TELCEL, O SEA, ES UN PROYECTO QUE YA LLEVA VARIOS AÑOS, PERO QUE A LA VEZ NO SE HAN ESTABLECIDO PROCESOS, NI POLÍTICAS, NORMAS Y QUE HACEN SENTIR DESMOTIVACIÓN POR PARTE DE LAS PERSONAS, Y YO ME HE DADO CUENTA, Y TAMBIÉN O SEA, SE TRATA DE IMPULSARLOS, PORQUE ESO TAMBIÉN REPERCUTE EN LOS RESULTADOS QUE SE TIENEN CON EL CLIENTE EN TELCEL, Y SI SE HA VISTO.

ACTOR 1: BUENO, TAN ES ASÍ LA DESMOTIVACIÓN QUE AHORITA LO ESTAMOS VIENDO, O SEA, PARA QUE VOY SI SIEMPRE A FINAL DE CUENTAS VAN A SER LO QUE ELLOS QUIERAN.

ACTOR 3: CLARO, ESO ES CON TODOS, YO LE HABLE A MI COLABORADORA Y ME DIJO, NO MANCHES, ¿ME VAS A QUITAR MI SÁBADO?, PUES SI HAY QUE IR, HAY QUE IR...

ACTOR 1: Y ES ESO, SI TE INTERESA

NAHS: DEBE DE HABER DISPOSICIÓN, UNO CONOCE A LAS PERSONAS, YA VAS IDENTIFICANDO QUIEN ES QUIÉN, HAY PERSONAS QUE A LA PRIMERA Y EN UN MOMENTO QUE HAY TRABAJO Y QUE DEBES DE ESTAR AHÍ, Y PORQUE TAMBIÉN PORQUE ES PARTE, PORQUE CADA UNO PONE UN GRANITO PARA QUE TODO RESULTE, PERO VE DE 45 PERSONAS QUE SE LES INVITO, DOS ESTÁN AQUÍ (DE TELCEL), Y YO CREO QUE TAMBIÉN ES LÓGICO, ES UN FENÓMENO QUE IGUALMENTE ES LA RESISTENCIA AL CAMBIO O COSAS ASÍ, PORQUE LA GENTE POR LO MISMO QUE NO TIENE PRESENTE SU IDENTIDAD CON LA EMPRESA, Y HAY QUE EMPEZAR POR AHÍ, EN DECIR, NOSOTROS SOMOS IISI, CONVIVIMOS AQUÍ Y VAMOS PARA ALLÁ, O SEA, DEFINIR LO QUE FUE EL PASADO, EN DONDE ESTAMOS Y HACIA

DONDE VAMOS PARA QUE LA GENTE TAMBIÉN LA GENTE TENGA PRESENTE QUE SI ES IMPORTANTE, NO NADA MÁS ESTAR BIEN CON LOS JEFES DE TELCEL, ESTAS DE ACUERDO, SINO TAMBIÉN AQUÍ INTERNAMENTE.

ACTOR 3: FÍJATE QUE AQUÍ SE PODRÍAN REFLEJAR COSAS COMO NEGATIVAS, PERO YO EN LO PERSONAL LE APUESTO A IISI, SI ME DIJERAN ¿QUÉ APUESTAS? YO LES DIRÍA, YO APUESTO TODO LO QUE TENGO A IISI, PORQUE IISI ES UNA EMPRESA JOVEN, QUE TIENE MÁS O MENOS 12 AÑOS EN EL MERCADO, HA TENIDO LA SUERTE O LA LABOR DE LOS BUENOS DIRECTORES DE CONSEGUIR CLIENTES POTENCIALES, PORQUE SON BUENOS CLIENTES, QUE ES TELCEL, GRUPO CARSO EN GENERAL, BANORTE, BANJERCITO TAMBIÉN, ENTONCES TENEMOS CLIENTES BUENOS, EN LAS QUE SI YO ME REFLEJO Y YO ME VEO COMO PARTE DE IISI EN 10 AÑOS, YO NO ME VEO AHORITA COMO ESTAMOS.

EN LO PERSONAL, LES OFRECE BUENAS EXPECTATIVAS IISI?

ACTOR 3: SI, NO SOMOS LA ÚNICA EMPRESA QUE TIENE ESTE CONCEPTO, NOSOTROS LO QUE HACEMOS ES ESTAR A LA VANGUARDIA EN LOS CAMBIOS EN LAS EMPRESAS, PORQUE SI LA EMPRESA TELCEL, CARSO, SANBORS SE DA CUENTA DE QUE FUNCIONA UN OUT SOURCING, QUE CONTRATAR UN EMPLEADO, PORQUE EN UN OUT SOURCING YO TE PUEDO DECIR, SABES QUÉ? SIGUETE DE FRENTE "COMPADRE", ME SIGUES DEBIENDO PERO SI LO HAGO COMO EMPLEADO, NO TE PUEDO DECIR ESO, PORQUE ME VAS A DEMANDAR, ME VAS A LLENAR DE PAPELES, PERO COMO OUT SOURCING SÍ, LO TENEMOS QUE HACER Y NO SOMOS LA ÚNICA EMPRESA, HAY UNA EMPRESA MUY GRANDE A NIVEL MUNDIAL QUE SE LLAMA EXCENTUR, ESTA EMPRESA, NO ASPIRAMOS AHORITA, PERO SI EN ALGUNOS AÑOS DE LLEGAR A ALGO ASÍ, PERO ESTA EMPRESA CONCIENTE TANTO A SUS CONSULTORES AL GRADO DE QUE NO RECUERDO EN QUE PAÍS, TIENEN UN PROSTÍBULO PARA ELLOS MISMOS, PORQUE NOSOTROS MANEJAMOS INFORMACIÓN CONFIDENCIAL DE LAS EMPRESAS, O SEA EN LOS CONTRATOS QUE FIRMAMOS HAY UNA CLÁUSULA DE CONFIDENCIALIDAD EN LA QUE NOSOTROS NO PODEMOS DISPONER DE ESA INFORMACIÓN Y SI LO HACEMOS, CORREMOS UN RIESGO, ENTONCES, ESTA EMPRESA EXCENTUR, CONCIENTE A SUS CONSULTORES, REALMENTE QUE VIENEN SIENDO ELLOS, NO VIENEN SIENDO EMPLEADOS POR PROYECTO, NO VIENEN SIENDO EMPLEADOS COMUNES Y CORRIENTES SINO QUE NO LES HEMOS DADO LA POSTURA DE CONSULTOR, SI EN VEZ DE FORMAR GENTE QUE VA A IR A TRABAJAR A UN PROYECTO, POR DETERMINADO TIEMPO, QUE ESTE FIRMADO UN CONTRATO POR SEIS MESES, POR UN AÑO, TE DIGO, SABES QUE ONDA, A PARTE, TE VAS A VENIR AQUÍ LOS SÁBADOS PORQUE TE VOY A DAR UNA CAPACITACIÓN DE LO QUE HACEMOS AQUÍ Y ASÍ TU PUEDES TOMAR LA DECISIÓN EN DECIR QUIERO SER CONSULTOR, LO QUE YO QUIERO VENDER ES IMAGEN, ES NOMBRE Y NO VOY A IR A VENDER UN TRABAJO EN DONDE VOY A ESTAR SEIS MESES, QUE ESO ES LO QUE REALMENTE SE HACE, O TENEMOS UNA BONITA EMPRESA, UNA EMPRESA MUY GRANDE QUE HA FUNCIONADO A NIVEL MUNDIAL Y QUE ESTA EN TODOS LOS PAÍSES Y ES AXEL, ES UNA EMPRESA QUE SE PREOCUPA POR SUS CONSULTORES Y NO POR EL OUT SOURCING, POR LA GENTE QUE ESTA DESTINADA EN ESOS PROYECTOS NO SE PREOCUPA PORQUE POR ESO ESTA, AHORA, QUE SI QUIERES SALTAR, PUES ACÉRCATE.

ESTA ABIERTA ESA OPORTUNIDAD?

ACTOR 3: ESTA ABIERTA...

ACTOR 5: TAMBIÉN PARA LOS DE TELCEL ESTA ABIERTA, SI ALGUIEN DE TELCEL VIENE Y DICE: YO QUIERO HABLAR CON RAÚL, NO CREO QUE RAÚL SE NIEGUE
ACTOR 3. NO, NO POR EL CONTRARIO.

ACTOR 4: ES TAMBIÉN UNA CARACTERÍSTICA Y LO QUE SE COMENTA, ES QUE CASI TODO EL RECURSOS DE TELCEL, CUANDO QUIERE HABLAR CON RAÚL ES PORQUÉ QUIERE AUMENTO, ES LO ÚNICO, ES LO ÚNICO POR LO QUE BUSCAN HABLAR CON ÉL.

ACTOR 1: PUES SÍ, PERO ES QUE TAMBIÉN SON VARIOS ASPECTOS, CON DECIRTE QUE EN LA MISMA ÁREA EN DONDE TU TE ENCUENTRAS HAY GENTE QUE GANA MÁS QUE TÚ Y A VECES HASTA HACE MENOS Y ENTONCES DICES ¿QUÉ ONDA? ¿POR QUÉ?

ACTOR 3: SABES POR QUÉ? PORQUE ÉL VINO A NEGOCIAR. VINO Y LO NEGOCIO. Y ES UN CASO MI AMIGO EL QUE LO ACABAN DE CONTRATAR PARA TELCEL, EL CHAVO GANABA \$5,000.00 EN POLI Y ME DIJO OYE QUE NO HAY CHAMBA, Y YO LE DIJE, MIRA NO HAY PERO TE VOY A DAR UN CONSEJO. VA A HABER PUERTAS PARA TELCEL. EN EL ÁREA DE REDES; METIÓ SU CURRÍCULO, LA PRIMERA VEZ NO LO LLAMARON, LO LLAMARON, LES GUSTO PERO NO LO PELARON Y LA SEGUNDA VEZ QUE LE LLAMARON, LO IBAN A CONTRATAR Y ENTONCES VINO Y NEGOCIO SU SUELDO.

CÓMO SE VISUALIZAN EN DOS, TRES AÑOS?

ACTOR 2: YO TE VOY A DECIR, CUANDO ENTRAS AQUÍ QUE ES OTRA DE LAS COSAS QUE TE VENDEN, EL ECHO DE QUE TE VAN A CONTRATAR PARA TELCEL, YA CUANDO ESTAS ADENTRO VAS VIENDO Y VES POSIBILIDADES Y PUEDE QUE SE DE O PUEDE QUE NO, PERO SI TU TE QUEDAS CON LOS BRAZOS CRUZADOS HABER SI PASA QUE TE CONTRATEN O PASA QUE TE AUMENTEN PUES YA DEPENDE DE CADA QUIÉN, YO COMO ME VISUALIZO EN DOS O TRES AÑOS, YO ME VISUALIZO MUCHO MEJOR. ¿PERO QUE ESTOY HACIENDO? ME ESTOY PREPARANDO PARA ESE CAMBIO, O SEA NO SOY DE LAS GENTES QUE DICE, HA, YA ENTRE, YA LA HICE, YA TENGO MI TRABAJO SEGURO, NO, YO ESTOY ESTUDIANDO INGLÉS PORQUE SÉ QUE ESO ME HACE FALTA Y SIEMPRE ESTOY EN CONSTANTE CAPACITACIÓN Y VIENDO QUE HACE FALTA PARA QUÉ? PARA QUE YO PUEDA VENIR CON RAÚL Y DECIRLE MIRA RAÚL ESTOY HACIENDO ESTO PORQUE FINALMENTE YO QUIERO SEGUIR PROGRESANDO, PERO QUE PASA, QUE SI RAÚL ME DICE A LA PRIMERA VEZ, A ESTA BIEN, QUE BUENO, FELICIDADES, Y SI A LA SEGUNDA VEZ QUE LO DIGA, ME VUELVE A DECIR LO MISMO, YO YA NO VOY A VER SI HAY UNA TERCERA VEZ...

ACTOR 3: QUE ES LO MÁS SEGURO...

ACTOR 2: LA VERDAD, COMO TE DIGO, EL QUE ESTÉS A GUSTO NO QUIERE DECIR QUE NO TENGAS OBJETIVOS NI METAS A CORTO, A MEDIANO NI A LARGO PLAZO; PERO TAMBIÉN TE TIENES QUE PREPARAR PARA ESA PARTE, ENTONCES, HAY QUE SEGUIR ADELANTE, SI TU TE PARAS Y TE SIENDES A GUSTO, Y ESTAS EN TU ESTADO DE CONFORT, PUES AHÍ PUEDES SEGUIR DURANTE AÑOS Y NO VA A PASAR NADA, NO VAS A IR NI PARA TRAS NI PARA ADELANTE, ENTONCES TU TIENES QUE SEGUIR CON TUS OBJETIVOS...

SI HAY MUCHOS DE LOS QUE ESTÁN TRABAJANDO QUE HAN SIDO CONTRATADOS POR TELCEL O POR LAS EMPRESAS QUE USTEDES MANEJAN?

ACTOR 1: NO. SOLO DOS.

DIGO PORQUE SI LA META ES SER CONTRATADOS POR OTRA EMPRESA, O SEA VEN A IISI COMO TRAMPOLÍN?

ACTOR 3: SE DAN CASOS.

ACTOR 1: PERO ES QUE HAY OTRA COSA. EN TELCEL ESTA MUY DIFÍCIL QUE TE LLEGUEN A CONTRATAR Y MÁS CON LAS POLÍTICAS QUE ESTA ESTABLECIENDO TELCEL. ESTA SÚPER DIFÍCIL; SI LA GENTE QUE LLEGARON A CONTRATAR ES PORQUE SALIÓ PERSONAL DE AHÍ Y LA PLAZA LA TENÍAN QUE CUBRIR EN CIERTO PERIODO Y SI NO LA LLEGAN A CUBRIR A ESA GENTE, LA PLAZA LA CANCELAN, ENTONCES, HUBO POSIBILIDADES DE QUE ESAS PERSONAS SE QUEDARAN, CLARO QUE PADRE, PERO DIGAMOS QUE ES UN CASO ENTRE UFFF.....

ACTOR 3: AHORA BUENO LO QUE MENCIONA, YO SOY UNA PERSONA MUY ACTIVA, NO PUEDO ESTAR ESPERANDO HABER SI AQUEL (EL JEFE) BRINCA O ME DICE SALTA, O SEA, SINO SE MUEVE, SI HAY ALGUIEN ARRIBA DE TI, PUES SOBRE ESE VOY (JEFE), Y ME HA COSTADO MUCHAS VECES REGAÑADAS CON ANGEL "HAY PORQUE LE DIJISTE", PORQUE NO ESTABAS, PORQUE YO NO TE VOY A ESPERAR, YO TENGO QUE MOVERME; YO SOY DEL MISMO CREER QUE ELLOS, YO ESTOY COMO LÍDER DE PROYECTO DE PAPELERA DABO Y YA VA A CABAR, FALTAN ONCE O DOCE SEMANAS PARA QUE EL PROYECTO ACABE, TERMINANDO DE ESTO PUES EN DONDE ME VEO AFUERA OTRA VEZ O AL MENOS SI ESTUVIERA EN UN OUT SOURCING COMO USTEDES PUES ENTONCES YA NI A IISI REGRESO HASTA QUE ME LLAMEN, PERO LO QUE TE DIGO, LA MISMA ACTIVIDAD QUE ME PROVOCA SER, SALIR A LA CALLE Y BUSCAR LO QUE ESTOY BUSCANDO Y ME TRAIJO LO MÍO, Y AHORITA ESTOY EN EQUIPO CON ACTOR 5, QUE EL ES DE TELEMARKETING Y VENTAS Y ESTOY CON ANGEL Y ENTONCES, ¿ALGO SE VA A DAR!, ANTES DE QUE YO ACABE, ALGO SE VA A DAR Y YO VOY A TENER OTRO PROYECTO; PERO CON LA DIFERENCIA QUE YO NO VOY POR LO MISMO QUE TENÍA PORQUE, PORQUE YO YA TUVE UNA EXPERIENCIA, Y ESA EXPERIENCIA ME COSTO Y ME VOY A APLICAR EN EL MOMENTO QUE YO ENTRE A UNA NEGOCIACIÓN, IISI ESTA LLENA DE NEGOCIACIONES DE LOS EMPLEADOS, ELLOS HAN ESTADO MUY ABIERTOS (DIRECTORES) A QUE CUALQUIER PERSONA DE TELCEL, DE SEAR, DE SANBOR'S, DE CUALQUIER LADO PUEDA LLEGAR Y DECIR, SABES QUE, QUIERO NEGOCIAR MI SUELDO Y ESTA ABIERTA ESA POSIBILIDAD, PERO DEPENDE DE CÓMO NEGOCIAS, TE TIENES QUE VER HÁBIL.

ACTOR 1: CLARO! PERO TE VOY A DECIR UNA COSA, TIENE COMO TU TE DESENVUELVAS COMO TU LO NEGOCIES COMO TU DICES, PERO SIEMPRE TE SALEN CON QUE "SABES QUE, FIJATE QUE ACABAMOS DE EMPEZAR EL PROYECTO, NO NOS VA MUY BIEN" Y TU DICES COMO PUEDE SER POSIBLE QUE NO LES VAYA BIEN SI ESTAMOS VIENDO COMO ESTA CRECIENDO ESTO Y LOS QUE VAN CONTRATÁNDOSE VAN POR MENOS (\$), DIGAMOS UNA PERSONA QUE ENTRA CON \$10,000.00, LA OTRA ENTRA QUE VA ENTRANDO CON \$7,000.00, \$ 6,500.00, ETCÉTERA, O SEA, ES MENOS....

ACTOR 3: PERO AHÍ NEGOCIASTE...

ACTOR 4: PERO TE VOY A DECIR POR QUÉ, PORQUE EN CADA ÁREA; A LO MEJOR NO DEBERÍA DECIR ESTO, PERO TAMBIÉN ES IMPORTANTE QUE LO ENTIENDAN, PORQUE CADA ÁREA SE PAGA UNA CANTIDAD, ESPECIFICA Y POR HORA, Y NO NOS PAGAN POR SUELDO DIARIO, ES POR HORA, ENTONCES DE AHÍ LA VARIEDAD DE CADA UNO DE LOS SUELDOS Y AQUÍ SIEMPRE SE VA A MANEJAR UN LÍMITE, PORQUE TAMPOCO TE VOY A APAGAR MÁS DE LO QUE A MI ME PAGAN...

ACTOR 3: AHORA TAMBIÉN, LAS EMPRESAS COMO TELCEL CASTIGA MUCHO A LOS PROVEEDORES, NOSOTROS HACEMOS EL "APOQUINAR" PORQUE AQUÍ IISI DE SUS RECURSOS DE DINERO, PONE PARA LOS SUELDOS DE TODA LA GENTE, PORQUE, PORQUE A TELCEL SE LA ANTOJO DECIRTE, "AHORA TE PAGO EN TRES MESES" Y AVIÉNTATE EL SUELDO DE TRES MESES DE 45 PERSONAS...

ACTOR 1: ESO ES EN TODOS LADOS

ACTOR 3: NO. FIJATE QUE EN LA EMPRESA DABO, DONDE ESTOY, SEMANA CON SEMANA SIN ESTARLE RECORDANDO, HACE SU DEPÓSITO, EMPRESAS COMO SEARS TAMBIÉN LO HACE, SEARS ES MUY PUNTUAL PARA PAGAR.

ACTOR 2: O SEA QUE AHÍ TIENE MUY METIDO EL TEMA LABORAL DE LA GENTE...

ACTOR 3: EXACTAMENTE, ENTONCES MUCHAS VECES, ENTRE MÁS CRECE EL NEGOCIO COMO TELCEL, PUES MÁS ES LO QUE MÁS TE VA A GENERAR, SI ME PIDEN 12 PERSONAS QUE FUE EL CASO DE TELCEL, PUES TE PREOCUPAS COMO IISI EN DECIR, ¿DE DÓNDE VOY A SACAR DOS MESES DE SUELDO DE ESTAS PERSONAS? Y CUANDO AL MISMO TIEMPO, SEIS ME ESTÁN PIDIENDO UN AUMENTO, PERO SI YA ME ESTÁN PIDIENDO Y TENGO QUE SOPORTAR ESOS DOS MESES Y SE QUE EN DOS MESES ME VANA A TRAER APENAS EL PRIMER PAGO A LOS OTROS DOS MESES ME VAN A TRAER EL SEGUNDO PAGO Y LLEVAMOS 4 MESES DE RETRASO, ENTONCES MUCHAS VECES ES EL MISMO NEGOCIO QUE TE VA DANDO, ALGÚN DÍA EN IISI SE VA A PODER HACER LA PARTICIPACIÓN DE TODOS LOS

PROYECTOS PARA SUS SUELDO; AL MENOS YO ESTOY SEGURO QUE NO LES HAN DICHO ALGUNA VEZ TE PAGO MAÑANA, YO DE ESO ESTOY SEGURO.

ACTOR 4: IGUAL Y PORQUE DEPOSITAMOS MÁS TARDE...PERO BUENO, NUNCA EN LA EXPERIENCIA QUE YO HE TENIDO SE LE HA DEJADO DE PAGAR A TELCEL

ACTOR 3: PERO SIN CAMBIO, TE ACERCAS CON RAÚL Y RAÚL NO ENTIENDE, PERO SIN EN CAMBIO, TE ACERCAS CON "EL MACIZO" COMO SE DICE, PUES ME VAN A ESCUCHAR Y NO SON UNO NI DOS, SOMOS TRES O CUATRO QUE ESTAMOS VINIENDO A PEDIR ALGO, Y ALO MEJOR NO VA A TENER LA ACCESIBILIDAD DE DECIR BUENO VA PARA TODOS, PERO VAMOS A TRABAJAR EN ELLO, VAMOS A ESCUCHARLOS, VAMOS A VER DE QUE FORMA SE PUEDE MEJORAR ESTO; YO SÉ QUE ALGÚN DÍA, TE DIGO OTRA VEZ, YO PUEDO APOSTAR POR IISI, PORQUE ALGÚN DÍA VAMOS A LLEGAR A.... LO QUE NOS FALTAN AQUÍ SON LÍDERES.... DONDE LOS LÍDERES VAMOS A PODER TRABAJAR AL MISMO TIEMPO EN TODOS LOS PROYECTOS Y NO NOS VA A HACER FALTA NADA Y SE VA A FORMAR ENTONCES IISI COMO UNA ORGANIZACIÓN COMO LA QUE ACTUALMENTE CONOCEMOS TODOS QUE ES COMO LA DE LA PARTICIPACIÓN DE UTILIDADES, TODAS LAS PRESTACIONES Y EN DONDE VAS A TENER TU TRABAJO SEGURO, QUE SABEMOS QUE SI TU TENÍAS TU PROYECTO, TU PLAZA EN UN AÑO CONCLUYE, Y TU DICES SABES QUÉ AHORA QUE HAGO? PUES VENITE A IISI, VENITE TRES DÍAS, CUATRO Y DESPUÉS TE VOY A ACOMODAR EN OTRO PROYECTO... HAY PUES ES QUE NO SÉ... PUES PIDE CAPACITACIÓN, AQUÍ HABEMOS GENTE QUE DA CAPACITACIÓN VERDAD, ESTA OSCAR RAMÍREZ QUE ESTA EN LA MISMA POSICIÓN QUE YO, Y ARMANDO, A ARMANDO LE DICES OYE QUIERO ENTRAR A ESTE PROYECTO SI PERO ESTAMOS PROGRAMANDO "X", PUES ENSEÑAME.. ORALE, TE VOY A DAR 3 CLASES, SI TU ESTAS AHÍ SON TRES DÍAS COMPLETOS, SI TU ESTAS AHÍ VAS A PRENDER, PERO SI NO LLEGAS NUNCA ME VUELVAS A PEDIR, PORQUE NO TE LO VOY A DAR, Y SON CURSOS QUE CUESTAN AFUERA EN EL MERCADO UN DINERAL, QUE ÉL TE LOS PUEDE DAR GRATIS PORQUE ERES PARTE DE IISI Y PORQUE QUIERES Y PORQUE TE ESTA VIENDO CON LAS GANAS DE ENTRAR A ESE PROYECTO Y SE VE QUE SABES Y QUE APRENDES Y ERES FÁCIL DE ABSORBER, PUES ORALE...

ACTOR 2: YO CREO QUE... COMO TE VUELVO A REPETIR...DE 45 GENTES, POCAS SON LAS QUE ESTÁN PARTICIPANDO, QUE PASA YO CREO QUE COMO IISI NO PUEDES ESPERAR A QUE A VER QUIEN VA A VENIR A QUERER DESARROLLARSE, YO CREO QUE ESA SERÍA UNA BUENA OPORTUNIDAD DE CRECER, Y A LO MEJOR UN LLEGA Y DICE YO TENGO UNA INQUIETUD, QUIERO UN CURSO DE... NO SÉ SI LO PUEDAN DAR AQUÍ... A LO MEJOR EN ESE MOMENTO DECIR SABEN QUE VA A HABER UN CURSO DE TRES DÍAS, 3 FINES DE SEMANA, ¿A QUIEN LE INTERESA? DE ESOS 45 A LO MEJOR SOLO 5 VAN A INTERESARSE EN ESE CURSO Y QUE VANA A ESTAR AQUÍ Y A LO MEJOR DE ESOS 5, 3 VAN A SER CONSTANTES, PERO A LO MEJOR IISI YA LES DIO LA OPORTUNIDAD DE VER QUIEN ES LA GENTE QUE REALMENTE ESTA QUERIENDO CRECER, QUIEN ES LA GENTE QUE TIENE MÁS HABILIDAD PARA CIERTOS, A LO MEJOR COMO DICEN ESTAR COMO LÍDER DE PROYECTO O EN ALGÚN OTRO PROYECTO DIFERENTE AL QUE AHORA ESTAS HACIENDO Y QUE A LO MEJOR ERES MUCHO MEJOR EN OTRO PROYECTO O PUEDES DAR MEJORES RESULTADOS EN OTRO PROYECTO QUE EN TELCEL. AHÍ PARTE TAMBIÉN DE LAS ESTRATEGIAS QUE TRAIGA IISI ¿NO?

PODRÍAMOS DECIR QUE SERÍA UNA PUERTA PARA UNA MEJOR RELACIÓN ENTRE COMPAÑEROS DE LOS DIFERENTES NIVELES Y PROYECTOS?

ACTOR 3: SI LA IDEA ES QUE TAMBIÉN AQUÍ LA GENTE QUE ESTA PARTICIPANDO EN LOS PROYECTOS, FINALMENTE DIGA SOY UN RECURSO, SOY UN OUT SOURCING, POR LO MISMO SE QUE A ELLOS (DIRECTORES) LES INTERESA, COMO LE HAGO, ME JUNTO A TRES CUATRO TIPOS QUE PIENSAN IGUAL YO Y LO SOLICITO Y LO DAN, PORQUE ES LO QUE ELLOS QUIEREN, AQUÍ NOS MANEJAMOS MUCHO EN COMO TE MUEVES, COMO ERES, SI VEN QUE ERES RETROACTIVO COMO QUE NO, PERO SI VEN QUE ERES ACTIVO, UNA PERSONA A LA QUE LE EMPIEZAN A ECHAR EL OJITO HASTA QUE LLEGA UN MOMENTO EN EL QUE ¡ORALE! AQUÍ SIRVES Y AQUÍ TE PONGO, PERO SI NO ME DA BRONCAS, NO ME EXIGES, NO ME PIDES, NO NADA Y EL CLIENTE ESTA A GUSTO, ADELANTE, SIGUELE AHÍ, QUÉDATE; PERO... DICEN QUE SI LLEVA RUIDO ES QUE AGUA LLEVA, PERO SI NO SE OYE RUIDO, NO... Y EL CLIENTE NO SE QUEJA, ADELANTE, VAMOS BIEN... PERO EL CLIENTE NO SE QUEJA Y A PARTE MI OUT SOURCING, MI EMPLEADO ESTA EXIGIENDO ALGO, ENTONCES YA HAY QUE ACTUAR Y ES DONDE YA EL DIRECTIVO SE VA A INTERESAR POR ESO.

PERO NO SERÍA UNA OPORTUNIDAD POR EJEMPLO PARA LOS LÍDERES SI TU VES QUE TU EMPLEADO TE ESTA TRABAJANDO, NO TE PIDE NADA PERO SIEMPRE ESTA AHÍ, ES MUY DISPONIBLE Y TODO; NO SERÍA TENER LA INICIATIVA COMO JEFE DE DECIR HAY QUE DARLE UNA OPORTUNIDAD?

ACTOR 3: BUENO, ESO NO EXISTE MUCHO, DE MI PARTE PERSONAL NO; PERO EN SEARS SI EXISTE, FÍJATE QUE ARMANDO SE DA CUENTA CUANDO UNA PERSONA ES MUY ACTIVA.

Y ÉL SERÍA COMO UN EJEMPLO PARA LOS DEMÁS?

ACTOR 3: PERO ES LA VISIÓN DE UNO MISMO, UNO COMO LÍDER, COMO JEFE ES LA VISIÓN, O SEA TENER LA CAPACIDAD DE VER A LA PERSONA COMO DICES, NO ES LO MISMO UNA QUE 45, PERO SI TENEMOS A ARMANDO QUE ¿CUÁNTAS PERSONAS MANEJA? COMO 8, Y EL APARTE ESTA EN OTRAS COSAS, EN OTRO NEGOCIOS Y APARTE SE DIVIDE EN 10 Y NO SE QUE; PERO AÚN ASI TIENE LA VISIÓN COMO PARA DECIR, DE ESTOS 8 YO SE QUIÉN ES EL BUENO, YO SE QUIÉN TRABAJA AYER, ¿CÓMO MANEJA SUS INDICADORES? NO LO SÉ, PERO EL MANEJA SUS INDICADORES MUY HA DICC, EN EL QUE VA A SABER CUANDO LA REGO, CUANDO NO LA REGO Y QUIÉN ES Y POR QUE FUE.

PODEMOS DECIR QUE ES UN BUEN LÍDER?

ACTOR 3: SI, POR ESO ES EL DIRECTOR GENERAL DE IISI.

ACTOR 2: POR ESO, PERO YO CREO QUE ESTE TIPO DE PLATICAS DEBEN DE DEJAR ALGO, PRECISAMENTE NO SOLO PARA NOSOTROS SINO TAMBIÉN PARA LOS LÍDERES; PORQUE VUELVE A PASAR LO MISMO QUE DECÍA ELLA (ACTOR 1), CÓMO PUEDE SER POSIBLE QUE HAYA GENTE QUE YA TIENE 3 AÑOS Y QUE A LO MEJOR AHORITA ENTRE UNO NUEVO GANANDO MÁS QUE YA TIENE 3 AÑOS.

ACTOR 1: A NO, ESO NO. NO ESO NO VA A HACER...

ACTOR 2. BUENO ESO TU NO LO SABES, PORQUE REALMENTE.....

ACTOR 5: PERO IGUAL Y ES GENTE MÁS CAPACITADA...

ACTOR 1: ESO TAMBIÉN ES CIERTO....

ACTOR 5: A LO MEJOR LLEGA UN CHAVO QUE TE SABE HABLAR DOS IDIOMAS, Y PERFECTAMENTE; ENTONCES CUAL ES EL PROBLEMA ¿POR QUÉ NO VA A GANAR MÁS?...

ACTOR 2: NO, ESTA BIEN, PERO QUE PASA QUE EN REALIDAD QUE PASA? ES LO QUE TE DIGO, IISI TIENE QUE VER LA FORMA DE DAR UNA MEJOR CARA HACIA SUS CLIENTES, EN BASE A QUÉ? EN BASE A QUE SI ELLA YA DURO TRES AÑOS Y NO HA HABIDO NINGUNA PROYECCIÓN HACIA, HACIA QUE ELLA CREZCA, PARA QUÉ? PARA QUE EL CLIENTE DIGA ¡AH! MIRA, IISI SE ESTA PREOCUPANDO...

ACTOR 5: NO, YO NO CREO QUE ESO SEA YA BRONCA DE IISI NI NADA POR EL ESTILO, MIRA, ESO YA ES BRONCA DE CADA QUIÉN, YA CADA QUIÉN BUSCA SI SE QUIERE QUEDAR CON LOS MISMO TODO EL TIEMPO O NO; NO PUEDES ESTAR DEPENDIENDO DE UNA EMPRESA SI YA COMO PERSONA FÍSICAMENTE NO PUEDES ESTAR DEPENDIENDO DE UNA EMPRESA, Y SI NO ESTA A GUSTO, VETE, CONSIGUE, CONSIGUE CHAMBA EN OTRO LADO...

ACTOR 1: AHORA, YO NO ESTOY HABLANDO DE QUE ESA SEA MI EXPERIENCIA, YO ESTOY HABLANDO PORQUE EN SI ESA ES LA VIVENCIA DE LOS DEMÁS DE LOS DEMÁS. HAY GENTE QUE TIENE MÁS TIEMPO INCLUSIVE QUE YO Y QUE ESTA GANANDO MENOS, Y TU DICES ¿BUENO?...

ACTOR 2: BUENO, ESE ES UN EJEMPLO, NO QUIERO DECIR QUE SEAS TU, PERO ES EL EJEMPLO QUE YO LES ESTOY EXPLICANDO; QUE SI UNO NO TIENE PLAN DE CARRERA EN IISI, O SEA, PUEDES ESTAR EN TU ESTADO DE CONFORT, TE PUEDES LLEVAR BIEN CON TU JEFE, LA CHAMBA LA CONOCES, LA DESEMPEÑAS, LA HACES HASTA BIEN SI TU QUIERES; ENTONCES QUE PASA, A PUES ENTONCES ME CRUZO DE MANOS Y...

ACTOR 4: LO QUE PASA ES QUE EN IISI NUNCA SE HAN FORMALIZADO LOS PROCESOS. ENTONCES, ESO ES BIEN IMPORTANTE...

ACTOR 3: PERO MUY DIFÍCIL...

ACTOR 4: SOBRETUDO CUANDO YA LLEVAS 5, 6 AÑOS Y NADIE VE NADA; CUANDO NO HA HABIDO NADA, YO CREO TAMBIÉN QUE EN LA MEDIDA QUE IISI HA PODIDO SE LES HA APOYADO... Y SE HACE ESTO PRECISAMENTE ES PARA DETECTAR INDICADORES QUE NOS AYUDEN A FORMALIZAR ESTOS PROCESOS, Y APOYARLOS A QUE SE PROYECTEN, A QUE CREZCAN, A QUE SE SIENTAN POR LO MENOS BIEN; PERO TAMBIÉN HAY QUE ESTAR CONCIENTES QUE DESDE EL PRIMER DÍA EN QUE TU LLEGAS Y TE ENTREVISTAN, TE PONEN LAS CARTAS SOBRE LA MESA, A NADIE SE LE ENGAÑA...

ACTOR 3: NO, TODOS TIENEN LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIAR SU SUELDO. ¡CLARO SI ENTRAN CON MENOS! PORQUE SE HAN DADO CASOS QUE HAN ENTRADO CON MÁS, PERO ALLÁ ADENTRO NO LO DICEN PORQUE SABEN LA SITUACIÓN; PERO TODOS TIENEN LA OPORTUNIDAD, TODOS SE SIENTAN FRENTE AL ESCRITORIO DE RAÚL Y DICE "SABE QUÉ HAY TANTO Y TODAVÍA TE VOY A QUITAR TANTO"...AH, PORQUÉ, NO, YO LO QUIERO NEGOCIAR, SI LE INTERESE PUES HAY UN INTERÉS DE SU PARTE (DIRECTOR), PERO NO LO SABEMOS, ES LA HABILIDAD CON QUE TE ENFRENTES...

AHORA, ME GUSTARÍA QUE ME PLATICARÁN UN POCO SOBRE LAS RELACIONES ENTRE SUS COMPAÑEROS, TU ACABAS DE DECIR, MUCHOS ENTRAN Y NO DICEN CUANTO GANAN....

ACTOR 3: A NO, PERO ESO ES EN EL CASO DE TELCEL....

ACTOR 2: LO QUE PASA, ES LÓGICO, QUE TU PIENSES, YO ALLÁ ADENTRO Y POR DECIR ALGO YO ME ENTERO QUE ELLA GANA 5 MIL PESOS Y YA LLEVA TRES AÑOS AQUÍ, Y YO ME FUI AL DOBLE, PERO YO NO LES VOY A DECIR, "OYE, YO GANO EL DOBLE QUE TÚ", ¿POR QUÉ? PORQUE LÓGICAMENTE ELLA QUE VA A HACER, VA A IR Y VA A DECIR, "OYE, YO LLEVO TRES AÑOS AQUÍ Y ME DAS CINCO MIL PESOS?... ENTONCES QUE PASA, ESO PASA EN TODOS LADOS, NO VAS A IR A DECIR, OYE YO GANO TANTO Y....

ACTOR 3: BUENO, EN ESTE CASO, NADA MÁS ES TELCEL, PORQUE EN TODOS LOS DEMÁS PROYECTOS... BUENO ES QUE TELCEL ES UNA PARADIGMA MUY "CAÑONA", ES UN CLIENTE MUY RARO, EN DONDE SE LE VENDIÓ UN OUT SOURCING PERO ELLOS EVALÚAN AL PERSONAL DE NOSOTROS, O SEA, ELLOS SE ENCARGAN DE LA ADMINISTRACIÓN A NIVEL OPERACIÓN DE ELLOS, NOSOTROS NO VAMOS A TENER UN LÍDER DE PROYECTO DONDE LA LABOR DE ELLOS LA DIRIJAN, ES MÁS QUE NADA UN MAN POWER, ENTONCES ES MUY RARO, MUY DIFÍCIL DE QUE A ELLOS (LOS DE TELCEL) AHORITA INCORPORARLOS COMO IISI, MÁS QUE NADA DE PARTE DE LOS DE TELCEL SE DEBE VER LA INICIATIVA DE CADA UNO. PERO EN UN PROYECTO COMO ARA, UN PROYECTO COMO ECOMEX....ÉL ES DE ECOMEX (ACTOR 6) Y ÉL ES MUY DIFERENTE, EN SU CASO SI ES UN PROYECTO, EN DONDE EL COMO TAL ES PARTE

DE UN PROYECTO, ES RECURSO DE UN PROYECTO Y EL SI PUEDE DECIR EN UN MOMENTO YA ACABÓ, PORQUE EL ESTA POR DOS, CUATRO MESES, TERMINAS EL PROYECTO Y NOSOTROS (DIRECTIVOS) VAMOS A NEGOCIAR UNA EXTENSIÓN (CON EL CLIENTE), SI LA HACEMOS, ¿ORALE VAS! Y SI TERMINA QUÉ VA A DECIR (ACTOR 6) ¿QUÉ ONDA? ¿YA ME QUEDA SIN CHAMBA?, PUES SI MIENTRAS, ¿QUIERES MÁS? SAL A VENDER TAMBIÉN, Y QUE ORIGINAMOS NOSOTROS, OTRA PERSONA QUE SALGA A BUSCAR, QUE VA A PASAR, QUE VA A PARTICIPAR EN PROYECTOS QUE VA A TENER LA EXPERIENCIA DE DESARROLLARSE COMO UN LÍDER MUY DIFERENTE AL ANTERIOR PROCESO, PORQUE TELCEL ES UN CLIENTE MUY RARO...

A TELCEL, NADA MÁS LE PRESTAN EL PERSONAL?

ACTOR 3: ES UNO DE LOS CONCEPTOS QUE MANEJAMOS COMO CONSULTORÍA. SON CASOS MUY RAROS Y ESPECÍFICOS, EN ESE SENTIDO.

ACTOR 5: SE IBA A MANEJAR CON BANJÉRCITO, PERO NO SE DIO.

ACTOR 3: TODAVÍA NO SE DA, PERO IGUAL SE VA A DAR CON BANJÉRCITO.

CÓMO ES SU RELACIÓN CON LOS COMPAÑEROS DE TODOS LOS DÍAS, CON EL COMPAÑERO QUE LLEGA EN LA MAÑANA Y ESTÁN TODO EL DÍA...

ACTOR 2: PARTICULARMENTE EN EL PROYECTO DE TELCEL, HAY ALGUNOS QUE NI CONOCES, HAY ALGUNOS A LOS QUE VISUALIZAS, PERO HASTA AHÍ Y HAY OTROS CON LOS QUE TIENES MÁS CONTACTO.

CON ESOS....

ACTOR 2: ES UN POCO MÁS ESTRECHA LA COMUNICACIÓN Y AHÍ ES CUANDO DICES POR QUE ESTOY AQUÍ, CONFORME, INCONFORME O "X", PERO PRÁCTICAMENTE CON UN SECTOR MUY PEQUEÑO DE LOS 45, DE LOS 45 A LO MEJOR ELLA (ACTOR 1) TIENE SU GRUPITO DE 5 AMIGOS, YO TENGO MI GRUPITO DE TRES Y ASÍ, PERO NO POR ESO TE LLEVAS MAL, YO CREO QUE ESTA HABIENDO BUENA COMUNICACIÓN CON LA GENTE QUE ESTA AHÍ Y CON LA GENTE QUE CONVIVES TODOS LOS DÍAS...

O SEA QUE SE SIENTEN A GUSTO CON SUS COMPAÑEROS?

ACTOR 1: CON LA GENTE SI, HAY ALGUNOS NUEVOS, QUE ESTÁN EN EL PROYECTO DE UNIX, PERO NO SABEMOS COMO SE LLAMAN...

ACTOR 3: SABEN QUE SON DE IISI, PORQUE GRITAN ¡HEY TÚ, EL DE IISI!

ACTOR 2: ESO SI ES CIERTO, HAY MUCHA GENTE QUE NO CONOCES, O TE PUEDES TOPAR CON ELLOS Y NI SIQUIERA VOLTEAR A VERLOS O SABER QUE ES DE IISI

ACTOR 3: AHORA, SI HABLAMOS DE IISI COMO TAL QUE ES EN LA OFICINA FÍSICAMENTE, LAS PERSONAS, BUENO, HAY CONFLICTOS, HAY BRONCAS MUY GRANDES, HAY CONFLICTOS POR FALTA DE COMUNICACIÓN, POR PREFERENCIAS, POR QUE AQUÍ HAY UN DETALLE, SE METE A LA FAMILIA, SE METE A LOS CONOCIDOS, Y EN UNA EMPRESA DEBES EVITAR ESO, PERO CALCULADORAMENTE Y SIN METERTE EN OTRO PROCESO, NO LO PUEDES HACER, SI MIENTRAS TU TRABAJAS EN ESTA EMPRESA Y TIENES LA OPORTUNIDAD DE LLEVARTE A LOS TUYOS, LO VAS A HACER, CUALQUIERA DE LOS QUE ESTAMOS AQUÍ LO HARÍA...

ACTOR 2: EN CUALQUIER EMPRESA TAMBIÉN LO HACEN AUNQUE NO SEA IISI, SI SE PUEDE...

ACTOR 3: EXACTAMENTE, PERO ALGO QUE SI SE EXIGE SON RESULTADOS, Y ESOS RESULTADOS SON LOS QUE OCASIONAN CONFLICTOS AQUÍ, ¿POR QUÉ? PORQUE SI YO METÍA FULANITO DE TAL Y LE ESTOY PIDIENDO QUE ME RESULTE Y ME RESULTA ¡AH! ENTONCES AQUEL SE VA A SENTIR OFENDIDO, ¿CÓMO LO HIZO?, ¿POR QUÉ LO HIZO? Y ES EL TÍPICO... Y BUENO, ESE ES EL CASO DE ACTOR 4, ELLA SE METIÓ Y DIO RESULTADOS Y NADIE SE LO ESPERO, Y BUENO, OCASIONÓ CONFLICTOS Y UN CONFLICTO QUE VIENE REPERCUTIENDO A OTRAS PERSONAS COMO LA PERSONA QUE TRABAJA CONMIGO EN EL PROYECTO DE PAPELERA DABO, COMO UNO DE LOS QUE ESTÁN EN SEAR Y ARA, ENTONCES, SON PROBLEMAS QUE DE UNO, SE EMPIEZAN A SER GRANDE, GRANDE, GRANDE Y LLEGA A AFECTAR AL DIRECTOR GENERAL Y DICE "SABEN QUÉ, SE ACABO", AQUÍ EMPIEZO A CORTAR CABEZAS PORQUE NO PIENSO SEGUIR YO ASÍ; Y SON CONFLICTOS INTERNOS, CONFLICTOS DE COMUNICACIÓN, Y SE DABA OCASIONES EN DONDE LA SECRETARIA QUE ESTABA ANTES, TRAÍA UN CHISME CON OTRA Y DE REPENTE PASABA EL DG Y LAS VEÍA CHISMORREANDO, Y DESPUÉS INVESTIGABA Y SOBRES, LES CAÍA Y POR SEPARADO... HABER QUE PASO, YA ME CONTÓ TODO AQUELLA, -NO, PORQUE LE DIJO, QUE NO SE QUE-, Y LE SACABA LA SOPA A UNA Y DESPUÉS A LA OTRA Y A LAS DOS SE LAS ECHABA, LAS SENTENCIABA, LAS REGAÑABA, LES LLAMABA LA ATENCIÓN, HAY OTRA BRONCAS POR EJEMPLO, COMO USAMOS MUCHO EQUIPO, HAY GENTE QUE TERMINA SU TRABAJO Y YO VOY DE ACUERDO, Y QUE PASA, VAMOS AL CHAT, VAMOS A NAVEGAR, VAMOS A BUSCAR ESTO, CUANDO PUEDEN OCUPAR COMO AQUÍ NO TENEMOS UN DON DE MANDO, NO TENEMOS UNA ADMINISTRACIÓN QUE DIGA BUENO, LA Poca GENTE QUE SE ENCUENTRA AQUÍ QUE SON DE APOYO PARA TODOS LOS QUE ESTAMOS AFUERA, PUES QUE SE OCUPEN EN ALGO, NO EXISTE, NO LO HAY, AQUÍ COMO ES Y PASO HACE POQUITO; YO ESTABA EN DABO, HABLA ANGEL, OYE QUE HACE AQUÍ ERICK, ERICK PERTENECE A LAS OFICINAS DE IISI, OYE, ¿QUÉ ONDA? ¿A QUIÉN LE REPORTA DIRECTAMENTE A ERICK?, NO PUES QUE ARMANDO -PUES AVÍSENLE A ARMANDO-, PERO ARMANDO ESTA OCUPADO, EL NO PUEDE ESTAR A CARGO DE ESTO, PERO AQUÍ QUIÉN SE QUEDA? RAÚL, JOSÉ MANUEL PAPUA, PERO...

ACTOR 5: YO HAGO MI TRABAJO Y ME VALE LO QUE LOS DEMÁS HAGAN....

ACTOR 4: Y AQUÍ ESTABAN... PERO NO HAY ESA AUTORIDAD...

ACTOR 3: AQUÍ ESTABAN, NI SIQUIERA SUPIERON SI SALIÓ O NO SALIÓ, NO HAY ESE DON DE MANDO, NO HAY ESA FORMALIDAD DE QUIÉN LE VA A REPORTAR A QUIÉN, PORQUE LO VEMOS, SABEMOS QUE ES UN SOCIO (DIRECTOR) MÁS NO QUE ES MI JEFE, O MÁS NO QUE ES ALGUIEN QUE SE VA A PREOCUPAR POR LA EMPRESA, POR LA ORGANIZACIÓN. COMO DIJO ÉL (ACTOR 5) YO HAGO MI TRABAJO Y ME VALE SI SE MATAN O NO SE MATAN Y ES UN CASO ACÁ, YO HAGO MI TRABAJO EN TELCEL Y ME VALE QUIÉN ESTE, ESO ES PARTE DE LOS DIRECTIVOS DE IISI O GERENTES O ADMINISTRADORES, QUE NO HAY ESA COMUNICACIÓN ENTRE ELLOS MISMOS PARA DECIR, ¿SABES QUÉ? YO VOY A IR A BUSCAR EL PAN DE CADA DÍA, PERO TÚ TE QUEDAS A CARGO DE ESTE BARCO, Y ESTE BARCO HAY QUE MANEJARLO PORQUE ESTE BARCO LLEVA ESTE RUMBO, NO LO HACEN

NO HAY UNA CABEZA QUE DIRIJA A IISI...

ACTOR 3: NO, NO LO HAY.... PERO FUERA DE AHÍ TODO ESTA BIEN.

ACTOR 2: BUENO, YO CREO QUE VA BIEN, PERO SI HAY QUE TRABAJAR EN VER QUE ES LO MEJOR, DIGO NO TODO ES MALO, PERO SI SE PUEDE MEJORAR, YO CREO QUE PUEDE HABER MEJORAS Y MEJORES CONTROLES PARA QUE HAYA MEJOR CONDICIÓN...

ACTOR 3: ES UNA ETAPA...

ACTOR 4: PLANEAR INCENTIVOS, TRATAR DE MOTIVAR AL PERSONAL...

ACTOR 2: POR EJEMPLO QUE PASA, A LO MEJOR ELLA TODO EL MES LLEGA TEMPRANO, PERO YO 5 DÍAS AL MES LLEGO TARDE, ENTONCES QUE PASA, ELLA ESTA HACIENDO UN ESFUERZO QUE NO ESTA SIENDO RECONOCIDO Y AL RATO A QUE HORAS LLEGAS, LLEGA A LA HORA QUE QUIERE...

ACTOR 4: NO, PERO SI ES RECONOCIDO, A LO MEJOR NO SE LES EXTERNA PERO AQUÍ SI SE DAN CUENTA...

ACTOR 3: SI PORQUE AHÍ LLEVAN MUCHO ESE CONTROL...

ACTOR 2: NO POR ESO, PERO QUE PASA QUE LA GENTE NO LO VE Y NO LO SABE... ES UN PROBLEMA DE COMUNICACIÓN

ACTOR 4: ESA ES OTRA DE LAS COSAS QUE HAY QUE APLICARLO...

ACTOR 2: SI TU DICES, MIREN QUIERO HACER UNA MENCIÓN... VÍA CORREO.... FÍJENSE QUE TAL PERSONA LLEGO TEMPRANO TODOS LOS DÍAS Y A LO MEJOR TUVO ESTE INCENTIVO, PERO A SU VEZ, ESTA ES LA PERSONA QUE LLEGO MÁS TARDE TODOS LOS DÍAS...

ACTOR 4: PERO, YO CREO QUE HAY QUE TENER MUCHO CUIDADO EN LO QUE UNO LES TRANSMITE PORQUE LUEGO CADA QUIÉN TOMA SU CRITERIO, ENTONCES, SI SE HA PENSADO, LLEVÁNDOLO DE MANERA GENERAL, A LA PERSONA QUE MENOS CALIFICACIÓN TUVO ES LA QUE SE VA A HABER AFECTADA, EN CAMBIO SE RECONOCE A LA PERSONA CON MAYOR CALIFICACIÓN PUES QUE PADRE PARA ESA PERSONA, PERO IMAGINATE SI SE LE VA A ESTAR COMUNICANDO A TODO EL MUNDO QUIÉN LLEGA TEMPRANO, QUIEN LLEGA TARDE...

ACTOR 2: POR ESO, PERO QUE PASA, MUCHAS VECES PUEDE QUE DIGAS JULANITO DE TAL FUE QUIEN OBTUVO LAS MAYORES CALIFICACIONES, A LO MEJOR EL OTRO VA A DECIR, QUÉ ES LO QUE TENGO QUE HACER PARA LLEGAR Y O TAMBIÉN A SER RECONOCIDO Y QUE A LO MEJOR HAYA CIERTO INCENTIVO PARA ÉL...

LOS PROCESOS SERÍAN UNA BUENA ALTERNATIVA....

ACTOR 4: CREAR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, DESDE QUE VA DESDE EL ORGANIGRAMA HASTA LO QUE ES TODO UN PROCESO PORQUE AQUÍ TODO SE HACE EMPÍRICAMENTE, SABES QUIENES SON LOS JEFES PORQUE LLEGAS Y TE DICEN QUIEN ES...

ACTOR 3: PERO EL ORGANIZAR PROCESOS Y HACER ORGANIGRAMA, TE ENCONTRARÍAS CON ALGO QUE NUNCA HAS VISTO EN TU VIDA, ES MUY COMPLICADO...

ACTOR 4: SI, ES MUY COMPLICADO...

ACTOR 3: YO TRABAJO EN UNA REINGENIERÍA DE PROCESOS, AQUÍ LEVANTAR PROCESOS VA A ESTAR MUY DIFÍCIL PORQUE NO SIEMPRE ES LO MISMO, YO PUEDO LEVANTAR UN PROCESO PARA EL CASO DE TELCEL PERO QUE TAL SI MAÑANA CANCELAN EL CONTRATO Y EN SU VIDA SE VUELVEN A TOPAR CON TELCEL, YA NO ME SIRVE ESO, TENDRÍAS QUE HACERLO CADA VEZ QUE SE ABRA UN PROYECTO, COMO SE VA A TRABAJAR, ES LA DINÁMICA DE AQUÍ; TRATAMOS DE DARLE SEGUIMIENTO A LAS EMPRESAS QUE ESTÁN A LA VANGUARDIA PERO ES MUY DIFÍCIL DOCUMENTARLOS, TE GUÍAS EN BASE A TU EXPERIENCIA A LOS ESTUDIOS QUE TIENEN AQUÍ Y QUE SE HACEN, PERO PARA DOCUMENTAR EL PROCESO ESTA MUY DIFÍCIL. AQUÍ VIVES DE LA EXPERIENCIA, 11 AÑOS HAN SIDO DE IISI PERO CON MUCHA EXPERIENCIA, Y ES UNA EMPRESA JOVEN, SI EN 11 AÑOS SE HAN LOGRADO HACER TANTAS COSAS, EN OTROS 11 QUE TENEMOS, A LO MEJOR YA PODEMOS TENER UN PROCEDIMIENTO DEL MANEJO DE PROYECTOS...

ACTOR 4: PERO POR EJEMPLO, EN EL CASO DE DESARROLLO DE SISTEMAS SI SE PUEDE ESTABLECER UN PROCESO AUNQUE SEAN DIFERENTES CLIENTES, EN EL CASO DE RECLUTAMIENTO PARA MAN POWER SI SE PUEDE ESTABLECER UN PROCESO...

ACTOR 3: SI, INTERNAMENTE SI, COMO EN EL CASO DE....

ACTOR 4: ADMINISTRACIÓN, FACTURACIÓN DEL PROCESO DE TELCEL...

ACTOR 3: SI SERÍA MUY DIFÍCIL, VAS A VER MUCHOS DIRECTORES Y POCOS SUBORDINADOS, LA MAYORÍA QUE ES PARTE ES OUT SOURCING....

PROPUESTAS....

ACTOR 6: LOS LÍDERES DESGRACIADAMENTE ENFOCAN SUS BATERÍAS O SUS DIRECCIONALES A PROYECTOS "X" Y NO LE DAN LA MISMA PRIORIDAD A TODOS LOS PROYECTOS, ESTAMOS HABLANDO DEL LÍDER, EL LÍDER ENFOCA SUS BATERÍAS EN UN PROYECTO ESPECÍFICO, ARMANDO LE DA SEGUIMIENTO A SEARS, RAÚL LE DA SEGUIMIENTO A TELCEL, ENTONCES, SABEMOS QUE SON CLIENTES IMPORTANTES, PERO TODOS LOS CLIENTES SON IMPORTANTES, ENTONCES VAMOS A DARLES LAS MISMAS PRIORIDADES, CON ESO EVITAS QUE EL LÍDER DOBLETEE INFORMACIÓN, EVITAS QUE LA GENTE EMPIECE A EXPRESAR LAS INCONFORMIDADES Y QUE VA A DAR SOLUCIONES Y CAMBIAR LA ACTITUD DEL LÍDER PORQUE AUNQUE SEA MI AMIGO Y MI JEFE ANGEL, LA MAYOR CRITICA QUE LE HAGO ES "TÚ ERES EL LÍDER QUE SIEMPRE QUIERE HACER TODO" Y CUANDO TE DICEN ES QUE ESTAS MAL, LO PRIMERO QUE TE DICEN, EL QUE ESTA MAL ERES TÚ; EN ESE SENTIDO, TAMBIÉN TAL VEZ LA NUEVA CULTURA DEBERÍA DE SER QUE COMO LÍDER ESCUCHES TAMBIÉN A TU SUBORDINADO PORQUE TIENE IDEAS, SI ESTA BIEN QUE TU ME QUIERAS ARROJAR, QUE ME QUIERAS APACHAR, PERO TAMBIÉN DEJAME CRECER COMO LÍDER, YO QUIERES QUE TE AYUDE A BUSCAR TRABAJO, QUIERES QUE TE AYUDE PARA IR POR UN PROYECTO, DEJAME CRECER, APOYAME EN ESTO, NO QUIERAS HACER TODO Y QUE YO NADA MÁS TE RECIBA Y TE ORDENO Y YA ESTUVO COMPADRE, YA ACABE. YO PROPONGO QUE LOS JEFES LE DEN LA MISMA PRIORIDAD A TODO, LA MISMA RELEVANCIA Y QUE LOS JEFES DEJEN DE APACHARLOS Y QUE SI TENEMOS ERRORES, QUE NOS LOS DIGAN TAL CUAL Y NO NADA MÁS CUANDO TENGAMOS ERRORES, QUE DEJEN DE SER LOS JEFES DE "YO TE HICE TODO, YO SOY EL MAGNÁNIMO" YO SE COMO SE ESTÁN DANDO LAS COSAS, COMUNICASELAS A TU GENTE, COMO SE ESTÁN HACIENDO, QUE ES LO QUE QUIERES HACER, COMO LO VAS A HACER, BUENO, YO TENGO ESTA IDEA, RETROALIMENTATE CON TU GENTE, LAMENTABLEMENTE NO SE DA, AHORITA ES UN ESTADO DE RETROALIMENTACIÓN Y ESO ES BUENO; YO ME RETROALIMENTO CON LO QUE DICE ACTOR 3, CON LO QUE HE ESCUCHADO HABLAR DE ACTOR 5, DE ACTOR 4, CUANDO VENGO A LA OFICINA, ME RETROALIMENTO EN ECOMEX Y ESO PARA MI ES IMPORTANTE PARA CUANDO LLEGO CON ANGEL DECIR SABES QUE PASA ESTO Y ESTO, DE PRONTO... ES QUE YO TE DJE ESTO Y ESTO; NO ME HAS DICHO ES LO MALO, CUANDO EL LLEGA DICE -YA HICE ESTO-, AH, TE LO CAMBIO POR ESTO Y ASÍ EMPIEZAN LOS CONFLICTOS, PERO EMPEZAMOS A INTERACTUAR ENTRE LOS DOS Y SACAMOS SOLUCIONES, LA MAYOR SOLUCIÓN A TODO SERÍA LA RETROALIMENTACIÓN, PRIORIDAD HOMOGÉNEA PARA TODO Y QUE NOS DEJEN CRECER LOS LÍDERES, ESTA BIEN QUE NOS QUIÉN PERO NO QUIERO QUE NOS HAGAN TODO, TAMBIÉN TIENES QUE APRENDER A CRECER DE TUS ERRORES, PORQUE SI NO NO HAY CRECIMIENTO; PORQUE SI TU QUIERES HACER OTRAS COSAS Y NO TE DICEN TUS ERRORES NO TE DAS CUENTA DE LO QUE ESTAS HACIENDO MAL, NUNCA VAS A PASAR DE LO MISMO, YO CREO QUE ES MÁS IMPORTANTE DECIR LA ESTAS REGANDO Y CUANDO TE DICEN VAS BIEN, PREOCÚPATE PORQUE ENTONCES ESTAS TAPANDO EL SOL Y ALGO ESTAS HACIENDO MAL.

ACTOR 3: YO SOY UNA PERSONA QUE SIEMPRE LES HE ESTADO DICHIENDO ¡OYE, SON HERMANOS Y NO SE OYEN, POR FAVOR ESCÚCHENSE!, SON DOS PERSONAS DIFERENTES PERO PARTE DE IISI, UNO TIENE UN ÁREA Y EL OTRO OTRA MUY DISTINTOS PORQUE UNO ES MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y EL OTRO DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN, NADA QUE VER, PERO SON HERMANOS, ENTONCES, SIÉNTENSE, O HABER COMO DIABLOS PERO HÁBLENSE, ENTONCES YO HE INSISTIDO MUCHO EN UNA PROPUESTA EN LA QUE FUE HACER JUNTAS, NUNCA TENEMOS TIEMPO NOSOTROS, A MI TRATENME DE LOCALIZAR Y LO VAS A HACER POR MEDIO DE NASHLI O POR MEDIO DE MAYELA, PERO HAY QUE DARSE TIEMPO PARA ESCUCHARSE, RAÚL NO SE HA INCORPORADO A LAS JUNTAS PARA VER QUE VA A PASAR CON TELCEL. IISI PENSO POR MUCHO TIEMPO QUE ERA BUENO, PERO SI NO SE TOMAN MEDIDAS PARA EL MISMO CRECIMIENTO SE VA A IR A PIQUE, LAS JUNTAS SON UN BUEN INICIO Y LA PROPUESTA SERÍA LA COORDINACIÓN DE LOS PROYECTOS. CUANDO YO LLEGABA TODAS LAS MAÑANAS PODÍA RETROALIMENTAR A ARMANDO, Y ESO A EL LE PREOCUPA, YA QUE YO ESTOY DANDO LA IMAGEN DE IISI, LE PREOCUPA LA FACTURACIÓN...

ACTOR 2: CHECAR EL PUNTO DE VISTA, UNA MANERA EN LA CUAL HAGAS PARTICIPE A LA GENTE, UN CURSO DE ALGO, NO SÉ DECIR, A LO MEJOR LES PUEDE SERVIR DE ALGO MÁS ADELANTE, DAR MÁS INCENTIVOS, QUE LA GENTE TENGA MÁS EXPERIENCIAS LABORALES, COMPETENCIA SANA ENTRE LOS COMPAÑEROS DE TELCEL, QUE ESTEN AL PENDIENTE DE LA GENTE.

ACTOR 5: YO PARA QUE ME CLAVO, SACO MIS COSAS Y LOS DEMÁS HÁGANSE BOLAS; CON QUE YO ESTE APRENDIENDO Y ESTE APLICANDO LO QUE APRENDO.

ACTOR 8: YO ESTOY AQUÍ POR EL COMPAÑERISMO, PORQUE ARMANDO SABE DIVIDIR DE CUANDO ES JEFE DE CUANDO ES AMIGO.

ACTOR 7: CUANDO YO LLEGUE A IISI, LLEGUE A UNA EMPRESA BIEN, TRABAJE POR SIETE AÑOS Y ME FUI; AHORA QUE REGRESE, ES COMO SI NO ME HUBIERA IDO, REGRESE A MI CASA, AUNQUE A LO MEJOR HAY DETALLES, HAY MUCHO TRABAJO Y A LO MEJOR NO SE PLANEA BIEN Y SE PROMETEN COSAS QUE NO SE PUEDEN CUMPLIR PLENAMENTE CON LOS CLIENTES....

ACTOR 8: ES QUE AL CLIENTE LE GUSTAN ESE TIPO DE RESPUESTAS, SI YO LE DIGO AL CLIENTE ESTA TAL DÍA, ME COMPROMETO PARA ENTREGARLO Y ESE ES UN PROBLEMA YA QUE LOS PROYECTOS SE COMPROMETEN A TIEMPOS DE ENTREGA QUE NO PUEDO, QUE ES LO QUE HACEMOS, TRABAJAR HASTA LAS 9-10 DE LA NOCHE, SABADOS Y DOMINGOS AUNQUE POR MEDIOS TIEMPOS. LO QUE SI HACE FALTA ES CAPACITACIÓN, ES CASI NULA, ES MÁS BIEN AUTODIDACTA Y LA EMPRESA POR VENDER DICE SI LO AGARRO PERO EN CUANTO CONOCES LAS COSAS YA PERDISTE TIEMPO, TIEMPO QUE SE PUEDE INVERTIR EN DISEÑAR O EN OTRAS ACTIVIDADES...

ACTOR 7: ME FUI PORQUE ESTABA METIDO DE LLENO EN SANBOR'S, EN EL MISMO PROYECTO, HACIENDO LAS MISMAS COSAS, Y SENTÍ QUE ME ESTANQUE Y SIEMPRE HAY LA NECESIDAD DE SEGUIR APRENDIENDO; HOY REGRESE PORQUE ME OFRECIERON PARTICIPAR EN UN PROYECTO CON TECNOLOGÍA NUEVA, ME ATRAJO Y AHORA HAY QUE CUMPLIR CON ESE TRABAJO.

ACTOR 8: TIENES QUE FORMARTE ESE CARÁCTER AUTODIDACTA PERO SIEMPRE ES APRENDER, MIENTRAS YO SIGA APRENDIENDO, SIGO AQUÍ.

ACTOR 8: YO SIENTO QUE SI PONERSE DE ACUERDO ENTRE DOS PERSONAS ES DIFÍCIL, CUANTO MÁS CON MÁS GENTE.

ACTOR 8: HAY DIVISIONES POR LOS DIFERENTES PROYECTOS QUE SE DESARROLLAN PERO PARA MI, EL LÍDER ES ARMANDO, SIENTO QUE TIENE MÁS DON DE MANDO Y CARÁCTER PARA ESO.

ACTOR 8: EN CUANTO AL AMBIENTE, LAS POCAS VECES QUE VENGO ME DIVIERTO Y CUANDO ESTAS EN OUT SOURCING A VECES ES UN POCO PESADO POR MAL ENTENDIDOS QUE SE LLEGAN A DAR, Y YO SOY DE LA IDEA DE QUE NO PUEDO JUZGAR A NADIE, DIGO DÉJENME VIVIR LA EXPERIENCIA Y YA LUEGO JUZGO.