



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ACATLÁN

INNO VENT VS LIDERAZGO: UNA LUCHA POR PERMANECER.
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE INNO VENT,
UNA EMPRESA DE MULTINIVEL.

SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR
“ORGANIZACIÓN, COMUNICACIÓN Y CULTURA”
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN PERIODISMO Y
COMUNICACIÓN COLECTIVA
P R E S E N T A :
A L F O N S O U R I B E G A R C Í A

ASESOR: LIC. URSO MARTÍN CAMACHO ROQUE

JUNIO, 2007



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.

A MIS PADRES:

PORQUE GRACIAS A USTEDES HE APRENDIDO QUE TODO ES POSIBLE...

PORQUE HAN CREÍDO EN MÍ, SIN IMPORTAR MIS CAÍDAS...

PORQUE SINO FUERA POR USTEDES YO NO EXISTIRÍA...

PORQUE ME QUIEREN Y ACEPTAN COMO SOY...

PORQUE NUNCA ME HAN ABANDONADO...

PORQUE SON MIS PADRES Y LOS AMO...

CARLOS Y SARA

GRACIAS

A MIS HERMANOS:

PORQUE A SU LADO Y EJEMPLO HE IDO CONSTRUYENDO MI CAMINO...

PORQUE PESE A NUESTRAS DIFERENCIAS CUENTO CON USTEDES...

PORQUE CUANDO MÁS LO HE NECESITADO ME HAN APOYADO...

PORQUE MI VIDA SIN USTEDES NO TENDRÍA SENTIDO...

PORQUE SON MI FAMILIA Y LOS AMO...

MIRIAM, RICARDO Y ADRIANA

GRACIAS

A MIS AMIGOS:

PORQUE A SU LADO HE LLORADO Y REÍDO INCONTABLES VECES...

PORQUE SU HOMBRO Y SU OÍDO HAN SIDO INCONDICIONALES...

PORQUE SON CÓMPLICES DE ÉSTA Y TODOS MIS AVENTURAS...

PORQUE SIN SER MI SANGRE HAN ESTADO CONMIGO...

PORQUE ME HAN PERMITIDO VER SU ALMA...

PORQUE LOS AMO...

FLAKA Y DANIEL

GRACIAS

A MI ASESOR:

PORQUE GRACIAS A TU APOYO PUDIMOS VENCER LOS OBSTÁCULOS...

PORQUE SUPISTE ESCUCHAR Y RESPETAR MIS IDEAS Y OPINIONES...

PORQUE COMPARTISTE CONOCIMIENTO Y TIEMPO SIN MESURA...

PORQUE SIN TU GUÍA ESTO SEGUIRÍA SIENDO SÓLO UN SUEÑO...

PORQUE PROPICIASTE EL CUMPLIMIENTO DE MIS METAS...

PORQUE FUISTE CÓMPLICE MÁS QUE ASESOR...

MARTÍN

GRACIAS

A MIS PROFESORES:

PORQUE SUS ENSEÑANZAS ME HAN OTORGADO UNA NUEVA VISIÓN...

PORQUE FOMENTARON NUESTRO DESARROLLO PROFESIONAL...

PORQUE CONFIARON EN MIS CAPACIDADES Y HABILIDADES...

PORQUE ESTUVIERON CON NOSOTROS HOMBRO A HOMBRO...

PORQUE SEMBRARON EN MÍ UNA SEMILLA NUEVA...

PORQUE CUMPLIERON SU PALABRA: TITULARNOS...

IRMA, VERO, JAVIER, JORGE Y MARTÍN

GRACIAS

LEÓN FELIPE:

V OY CON LAS RIENDAS TENSAS
Y REFRENANDO EL VUELO,
PORQUE NO ES LO QUE IMPORTA
LLEGAR SOLO NI PRONTO
SINO LLEGAR TODOS Y A TIEMPO.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

**ENTORNO ORGANIZACIONAL, ESTRUCTURA FORMAL Y
FUNCIONAMIENTO DE INNO VENT.**

1. Entorno Organizacional de Inno Vent.	3
1.1 Nacimiento de Inno Vent.	4
1.2 Ámbitos de Desempeño de Inno Vent.	5
1.3 Industria de las Ventas Directas.	6
1.3.1 El Multinivel y el Gobierno.	7
1.3.2 Legislación en el Multinivel.	8
1.4 El Mercado y el Multinivel.	9
1.5 El Mercado Cautivo.	11
1.6 La Lucha por el Mercado.	12
1.7 Lectura del Entorno.	14
2. Estructura Formal de Inno Vent.	17
2.1 Inno Vent y su Ideario Organizacional.	18
2.2 Los Objetivos de Inno Vent.	21
2.3 La Naturaleza de la Estructura Formal.	22
2.4 La División del Trabajo.	23
2.5 Inno Vent y sus Miembros.	26
2.5.1 Reclutamiento y Selección de sus Miembros.	28
2.5.2 Expectativas de Inno Vent en sus Miembros.	29
2.6 Inno Vent y su Proceso Formal de Trabajo.	30
2.7 Inno Vent y sus Recursos.	34
2.8 Lectura de la Estructura.	35
3. Funcionamiento Real de Inno Vent.	38
3.1 Inno Vent y su Estructura Funcional.	38
3.2 Funcionamiento Real de Ventas.	40
3.3 Funcionamiento Ideal vs Funcionamiento Real.	44
3.4 Medición del Proceso de Trabajo.	45
4. Hallazgos.	48

CAPÍTULO II

FUNCIONAMIENTO, ACTORES Y GRUPOS DE INNO VENT.

1. Las Organizaciones y su Estudio.	55
1.1 La Teoría Clásica.	56
1.2 La Teoría Humanista.	57
1.3 La Teoría de Sistemas.	58
1.4 La Teoría Contingente.	58
1.5 La Comunicación y la Administración.	60
1.6 La Administración e Inno Vent.	62
1.7 Del Control al Consenso.	64
2. Costos para Inno Vent.	66
2.1 Costos sin Beneficios.	67
2.2 Relaciones Estructurales.	70
2.3 Los Costos y sus Implicaciones.	73
3. Los Actores en Inno Vent.	75
3.1 Características de los Actores.	76
3.2 La Personalidad de los Actores.	79
3.3 Los Actores y sus Implicaciones.	82
4. Los Grupos en Inno Vent.	85
4.1 El Grupo y los Actores.	86
4.2 El Grupo y sus Implicaciones.	88
5. La Auditoría Comunicativa a Inno Vent.	89
5.1 Diagnóstico del Flujo de Información en la Organización.	90
5.2 La Auditoria Comunicativa y sus Implicaciones.	96
6. Hallazgos.	96

CAPÍTULO III

COMUNICACIÓN Y COMPLEJIDAD EN INNO VENT.

1. La Complejidad Organizacional.	102
1.1 La Subjetividad, Percepción y Acción.	104
1.2 Las Representaciones.	108
2. La Complejidad Comunicativa.	110
2.1 La Cibernética.	112
2.2 La Teoría de la Acción Comunicativa.	113
2.3 La Teoría de la Mediación.	114
2.4 La Comunicación Organizacional.	115

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer

3. El Estudio de la Realidad Social.	116
3.1 Las Técnicas Cualitativas.	119
3.2 Metodología Cualitativa.	121
3.2.1 Los Grupos en Inno Vent.	133
3.2.2 Lectura Horizontal.	139
3.2.3 Lectura Vertical.	140
3.2.4 Jefe vs Empleados.	142
4. Hallazgos.	142

CAPÍTULO IV

CULTURA ORGANIZACIONAL EN INNO VENT.

1. Quiebres Organizacionales.	149
1.1 Administración del Quiebre.	150
1.2 El Comunicador del Futuro.	152
2. Origen y Evolución de la Cultura Organizacional.	154
2.1 Aplicación Metodológica para la Cultura Organizacional.	158
2.1.1 Mapa Cultural de Inno Vent.	159
2.1.2 Caracterización de las Culturas de Inno Vent.	165
2.1.3 La Cultura Organizacional de Inno Vent.	167
2.2 Diagnostico de la Cultura Organizacional de Inno Vent.	173
3. Propuesta de Intervención Comunicativa.	175
3.1 Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de Inno Vent.	176
3.2 Plataforma Estratégica	180
3.3 Estrategia Comunicativa .	183
3.4 Plan de Comunicación	184
3.5 Programas Comunicativos .	185
4. Hallazgos.	189
5. CONCLUSIONES GENERALES.	192
6.- ANEXOS.	198
7.- BIBLIOGRAFÍA.	217

INTRODUCCIÓN

Las relaciones humanas, en cualquier contexto, tienen como soporte básico la comunicación. La mayoría de las personas precisan de una continua y particular tarea: comunicarse con los demás.

Actualmente la comunicación se ha convertido en uno de los ejes centrales de la interacción humana. Sin embargo, es muy común vivir en un estado de confusión al hablar de comunicación, ya que la gran mayoría de las personas cree que la comunicación es algo natural y espontáneo en el ser humano y, por lo mismo, no hace falta detenerse en ella. Ahora bien, la mayoría de las interacciones que el ser humano realiza diariamente tienen lugar en su ambiente laboral, es decir, dentro de una organización.

Las organizaciones constituyen uno de los más importantes elementos institucionales y/o empresariales de nuestro país, ya que dentro de ellas se llevan a cabo todos los procesos productivos que permiten generar productos y servicios a la sociedad.

En esta materia y retomando que una gran cantidad de acciones de los seres humanos están caracterizadas por la comunicación, particular atención deberá tener para las organizaciones este aspecto tanto en las relaciones interpersonales como en las organizacionales (entre empresas y sus trabajadores) y entre la organización y su entorno y dentro de éstas los Recursos Humanos juegan un importante rol para mejorarla.

Bajo esta perspectiva resulta evidente que la comunicación es una herramienta que permite ahorrar energía en las interacciones de los actores; por tanto, es necesaria para generar también ahorro dentro de los procesos y evitar desviaciones que propicien costos innecesarios para una organización.

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer

En este contexto, podemos decir que la presente investigación se encuentra situada en el estudio de la comunicación, pero desde un enfoque organizacional ya que el tema que tiene como meta desarrollar está relacionado directamente con las organizaciones, su funcionamiento y primordialmente el liderazgo y los procesos de comunicación que rigen en ellas.

Si bien es cierto que la presente investigación contempla el estudio de la comunicación y de las organizaciones, cabe aclarar que ésta se centró en un caso en particular: Inno Vent, bajo el título de *“Inno Vent vs Liderazgo: una lucha por permanecer. Diagnóstico Organizacional de Inno Vent, una empresa de Multinivel”*. Lo anterior con la intención de analizar el tipo de liderazgo existente dentro de dicha organización para posteriormente establecer el grado de afectación que éste ejerce en las interacciones comunicativas y en el proceso productivo de la misma.

Ahora bien, es importante aclarar que la presente investigación se logró concretar gracias al Seminario-Taller Extracurricular “Organización, Comunicación y Cultura”, y contempla diferentes niveles de análisis, los cuales se describen y se concentran en 4 capítulos:

En el primer capítulo, se aborda el estudio de Inno Vent a partir de analizar su entorno organizacional, su estructura formal y su funcionamiento real, lo cual nos ayudó a comprender e identificar problemas operativos específicos que aquejan y obstaculizan el crecimiento de la misma.

Bajo este panorama, se describe cuál y cómo son las relaciones que la organización establece con el entorno que la rodea (ámbitos de desempeño, relaciones que establece con el gobierno y con la legislación que la involucra, su mercado de trabajo, sus clientes y su competencia) y con el que tiene que interactuar, así como la forma y la manera en que la organización dice estar conformada (su organigrama, perfiles de puesto, división del trabajo, etc.) y la manera en la que realmente ésta opera diariamente (procesos productivos y administrativos).

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer

En tanto, el segundo capítulo enfocó su análisis en los actores y grupos que conforman Inno Vent, así como en la manera en que su intervención y características base ocasiona, además de cuellos de botellas, grandes diferencias entre el funcionamiento “ideal” y el funcionamiento “real” de la organización. Situación que se ve reflejada en una serie de costos (económicos, psicológicos, energéticos y temporales) que tarde o temprano tendrá que absorber la organización.

De igual manera, en este capítulo se presentan las diferentes teorías y escuelas de administración, así como su influencia en los modelos comunicativos que prevalecen en algunas organizaciones. Específicamente, se logró identificar problemas informativo-comunicativo que existen dentro de Inno Vent.

Por otro lado, en el tercer capítulo se realizó una reflexión sobre la comunicación y la complejidad organizacional a partir de asumir que los integrantes de cualquier organización son más que simples empleados (pequeños engranes de una gran máquina) que se conforman con recibir una remuneración económica por su trabajo. Son más bien seres complejos, subjetivos, cambiantes, diferentes unos de otros no sólo en gustos, intereses y satisfactores sino en pensamiento y percepción (representaciones).

Finalmente, en el cuarto capítulo el punto de análisis fue la cultura y sus implicaciones en las organizaciones, así como el papel que la comunicación juega en la administración del quiebre organizacional, a partir del establecimiento de una propuesta de intervención comunicativa enfocada a la solución de los problemas operativos, informativos y comunicativos detectados a lo largo de esta investigación.

Ahora bien, cabe señalar que para cada nivel de análisis se recurrió a diversas técnicas de investigación, así como a determinados instrumentos, tales como la observación, la investigación documental, la entrevista, el grupo de discusión, la auditoría comunicativa, la hoja de inspección, los diagramas de flujo, la matriz de doble entrada, mapa cultural, etc., los cuales se describen y justifican en cada uno de los capítulos.

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer

Así pues, podemos decir que el presente trabajo explora y describe a las organizaciones, a partir de entender que éstas un fenómeno complejo y paradójico que puede comprenderse de muchas maneras diferentes, pero que la presencia de una buena comunicación siempre será de gran importancia, ya que sirve para vincular las formas de pensamiento que se combinan dentro de una organización y permite a los miembros y a las áreas y/o grupos establecer interacciones e interrelaciones que definen y delimitan competencias.

Asimismo la comunicación, bien empleada, economiza energía y sirve para mejorar procesos y relaciones entre los integrantes ya que el intercambio de ideas y de información es la savia vital de cualquier organización. Todos los tipos de interacción de una empresa y su medio dependen de alguna forma en el cómo se comunican entre ellos. La comunicación permanente entre las personas que integran a una empresa es básica para el éxito de ésta. Sin comunicación no es posible ir todos en una misma dirección.

*

* *

CAPÍTULO I

ENTORNO ORGANIZACIONAL, ESTRUCTURA FORMAL Y

FUNCIONAMIENTO DE INNO VENT.

CAPÍTULO I

El tema que tiene como meta desarrollar el presente trabajo está directamente relacionado con la comunicación y las organizaciones, en específico a Inno Vent, la cual será nuestro objeto de estudio. En este contexto, es importante señalar que en el presente capítulo se describe la manera en cómo fue abordada dicha organización para su estudio.

En particular, diríamos que este capítulo contempla tres momentos de análisis: el primero de ellos, se refiere al entorno que rodea y con el cual interactúa Inno Vent; el segundo, tiene que ver con la forma y la manera en que está conformada la organización, es decir, su estructura formal; el tercero, se refiere al funcionamiento real con el que ésta opera diariamente. Lo anterior con la finalidad de poder establecer y caracterizar problemas operativos específicos originados externa e internamente, mismos que serán abordados, en otros momentos del análisis, desde la comunicación, la cultura y el comportamiento organizacional. Asimismo serán retomados al hacer la reflexión final que se hace tanto de este capítulo como de esta investigación. Así pues, en el siguiente apartado comenzaremos a describir lo referente al entorno.

1. Entorno Organizacional de Inno Vent.

En el presente apartado se abordará la pertinencia de estudiar el entorno que rodea a Inno Vent. Es decir, se centrará en el análisis de las relaciones que se establecen entre la organización y su medio, ya que una “organización es parte de una determinada sociedad que ha alcanzado un cierto grado de desarrollo técnico, económico y cultural, caracterizado por una determinada estructura social y que lleva consigo ciertos valores a los que están ligados de una manera más particular sus miembros” (Crozier, 1990:109).

Dicho en otras palabras el entorno de una organización “es aquel complejo ambiente social con el que cualquier empresa forma una red de relaciones con un país y sus leyes, con la cultura prevaleciente, con una sociedad globalizadora y de forma más directa con proveedores, clientes, competidores, gobierno y otras instituciones” (Baptista en Fernández, 1997:215).

En este contexto, el análisis del entorno partiría de entender que “todo sistema se encuentra permanentemente adaptado a sus entornos y sus cambios estructuralmente son activados (gatillados) por perturbaciones provenientes del entorno. Esto quiere decir que un sistema dado experimenta ciertos cambios de estado si se encuentra en un ambiente y otros, si se encuentra en un entorno diferente.” (Rodríguez, 1999:43-44).

Así pues, para realizar el estudio del entorno que rodea a Inno Vent partiremos de describir el surgimiento de la organización y la industria a la que pertenece, para posteriormente identificar los ambientes del entorno con que interactúa, y poder de esta forma hacer un diagnóstico que nos permita determinar cuál de ellos y de qué manera llegan a “gatillar” algún cambio en la organización, sin olvidar por supuesto que los cambios están determinados por la propia estructura de la organización.

En esta materia, es importante señalar que las dimensiones del entorno serán medidas a partir del estudio de cinco variables de éste, como se indica a continuación.

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

- 1.- Se identificarán los ámbitos en los cuales se desempeña Inno Vent, a fin de establecer las relaciones e implicaciones que se dan entre ambos.
- 2.- Se describirán las relaciones que la organización establece con el gobierno, así como la legislación que la involucra.
- 3.- Se ubicará a Inno Vent dentro del mercado de trabajo.
- 4.- Se determinará quiénes son los clientes de Inno Vent, así como las relaciones que establece con ellos.
- 5.- Se reflexionará sobre la competencia y sus implicaciones.

Por último, cabe mencionar que la información contenida en este capítulo se consiguió mediante la investigación documental tanto de la organización como de otras fuentes, tal es el caso de revistas y de varias páginas de internet. Asimismo, se recurrió a entrevistas con personal de la organización.

1.1 Nacimiento de Inno Vent.

En el ámbito social existen diversas organizaciones que contribuyen al desarrollo del país, comenzaremos diciendo que “las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos” (Etzioni, 1986:4), cumpliendo con estas características, en el mes de diciembre de 2005, nace Inno Vent International S.A. de C.V, la cual es originaria de Suiza, en donde lleva más de 15 años de estar operando.

Ese fue el nacimiento de Inno Vent, una empresa dedicada a la fabricación, confección y distribución de almohadas y cojines rellenos de semillas y hierbas (Bio Activadores) que se pueden utilizar para descanso y relajación por medio de las propiedades curativas de las hierbas, así como de las propiedades de calor y frío en las semillas cuando interviene un microondas o un congelador.

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

Por otro lado, cabe señalar que Inno Vent pertenece a la Industria de las Ventas Directas, específicamente, a lo que comúnmente se conoce como “Multinivel”, es decir, a la venta de productos (Bio Activadores) por catálogo a través de Distribuidores Independientes, los cuales tienen que adquirir una Membresía.

1.2 Ámbitos de Desempeño de Inno Vent.

Como ya se comentó anteriormente las organizaciones no funcionan de forma aislada, sino que entran en relación constante con uno o varios ambientes, entendiendo como ambientes a todos “aquellos factores, tanto físicos como sociales externos a la organización” (Baptista en Fernández, 1997:216), y que son importantes considerar para la toma de decisiones. Así podemos decir que Inno Vent se desenvuelve de manera constante y continua en ámbitos de índole económico, comercial y legal.

En este punto señalaremos que para esta organización la relación con el ámbito económico es de carácter general, ya que no depende directamente de él para funcionar. Es decir como organización pertenece a este ambiente, pero sus procesos (toma de decisiones, ingresos de recursos financieros y humanos, tecnológicos, etc.), no se ven afectados directamente por los cambios o inestabilidad del sistema económico. Por el contrario, la organización se beneficiaría de los problemas económicos del país ya que eso orillaría a más personas a pensar en el multinivel como una opción de autoempleo o como un ingreso extra a sus bolsillos.

Los ámbitos comercial y legal en cambio son vitales para el funcionamiento de Inno Vent, ya que éstos resultan relevantes para la organización, debido a que los necesita para funcionar efectivamente, de estos ambiente se desprenden dos tipos de estímulos como lo comenta Fernández Collado, estímulos primarios, que son los que “conforman una parte del ambiente que afecta más directamente a la organización” (Baptista en Fernández, 1991:278) y estímulos secundarios que afectan de manera más general o indirecta a la organización.

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

Así para Inno Vent el ámbito comercial es relevante; por lo que debe estar al pendiente de los mercados, la competencia, las nuevas tecnologías, etc. (estímulos primarios), que se presentan en el comercio generados por la misma industria, lo cual le permite cumplir con el objetivo de servir a sus asociados en este rubro.

Asimismo, posee un segundo ámbito relevante y este es el legal, ya que tiene que estar al tanto de normas jurídicas, reglamentos, reformas legislativas que pueden retrasar o bien beneficiar las actividades de sus asociados o incluso de la misma operación de Inno Vent. “Las leyes dictan parámetros, controlan operaciones, sancionan y gravan con multas e impuestos” (Baptista en Fernández, 1997:218). En este sentido, Inno Vent no es la excepción, ya que pese a que los distribuidores no son empleados directos de la organización sí tienen una relación comercial bien establecida, sobre todo en materia de impuestos, ya que la representación se otorga por medio de un convenio comercial o contrato mercantil.

1.3 Industria de las Ventas Directas.

La venta directa se puede describir mejor como la comercialización de productos y servicios directamente al consumidor, cara a cara, generalmente en sus hogares o los hogares de otros, en el lugar de trabajo y otros lugares fuera de locales minoristas permanentes.

Las ventas uno a uno es el método que utilizan empresas como Avon, Fuller Brush Company y Electrolux. En este sistema una persona visita al posible comprador y busca venderle el producto. Las ventas uno a muchos, utilizadas por Tupperware, consiste en la presentación de un vendedor en la casa de una anfitriona, quien invita a vecinos y amigos a la reunión.

La comercialización multinivel es simplemente uno de los diferentes métodos de organizar y recompensar a los vendedores en un negocio de venta directa. Se puede

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

describir mejor como el plan de incentivos de venta directa mediante el cual los vendedores pueden recibir ingresos de dos formas fundamentales. Primero, los vendedores pueden obtener descuentos por su volumen personal de ventas de bienes y servicios a los consumidores. Segundo, pueden obtener comisiones por las ventas o compras de aquellas personas a las que reclutaron o auspiciaron/patrocinaron personalmente dentro del plan; y también pueden obtener comisiones sobre las ventas del grupo o red reclutado o auspiciado dentro del plan por aquellos a quienes reclutaron personalmente.

Así pues, la comercialización multinivel ofrece a un vendedor directo la oportunidad de edificar su propio negocio independiente vendiendo bienes y servicios a consumidores y desarrollando y capacitando a una organización o red de vendedores directos para que hagan lo mismo.

Cristina Fuster, directora de Ventas y Mercadotecnia en Amway México, comenta que "En la estructura multinivel cada integrante puede construir y dirigir su propia fuerza de ventas por medio de reclutar, motivar y entrenar a otros para vender esos productos. La compensación incluye un porcentaje del total de las ventas que haya ganado el grupo al que cada integrante pertenece y las ganancias derivadas de sus ventas directas. En sí, el multinivel ofrece mucho de lo que una empresa propia otorga: libertad, reconocimiento e ingresos ligados a los resultados" (Entrepreneur, marzo 2002).

1.3.1 El Multinivel y el Gobierno.

El marketing multinivel tuvo durante sus inicios un grave problema de imagen por las dificultades de hacer claras distinciones entre el marketing legítimo en red y los "esquemas piramidales". Esto sucede cuando algunas compañías consiguen sus beneficios sobre todo, atrayendo nuevos participantes y no a base de vender productos, pero precisamente esa es una de las características que diferencian los sistemas piramidales que retribuyen la incorporación de nuevos socios a la pirámide, mientras que los sistemas de multinivel sólo pagan por el movimiento de productos ya sea de forma individual o de grupo.

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

En este contexto, Amway (la compañía pionera del multinivel, fundada en 1959 en Ada, Michigan, y desde entonces líder en el mundo en marketing en red con una facturación anual que excede los 6 mil millones de dólares y más de 4 millones de distribuidores en 80 países y territorios), fue procesada por el Departamento de Justicia de los Estados Unidos en los años 70 ganando la demanda y estableciendo las leyes para determinar los negocios en red legítimos. Hoy día, muchos negocios de multinivel operan legítimamente en diferentes partes del mundo. Esta estrategia de demandar a las empresas de multinivel se ha repetido en diferentes países como forma de frenar el crecimiento de esta industria por la vía de la deslegitimación, pero finalmente los jueces siempre acaban realizando sentencias en las que se refleja la legalidad de dichas empresas, lo cual siempre ha ayudado a fijar las diferentes leyes que regulan y diferencian entre sistemas multinivel y sistemas piramidales ilegales. En el caso de España es la propia Ley de Comercio Minorista la que establece las definiciones de ambos sistemas (<http://www.wikipedia.com.mx>)

En este marco, cabe señalar que todo lo anterior también ha servido como base y referencia para que las empresas de multinivel se establezcan en México sin mayor problema, ya que en nuestro país se ha venido siguiendo la misma línea tanto de operación como legislativa. Situación que Inno Vent ha aprovechado no sólo para iniciar operaciones en México, sino para pensar en hacerlo en otros países de América Latina.

1.3.2 Legislación en el Multinivel.

Algunos países han aportado legislación sobre este mecanismo de comercio, tal como la Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista, la cual surge en España después de una serie de demandas que se le imputaban a las empresas de multinivel por creer que se trataban de sistemas piramidales.

Igualmente hay organizaciones mundiales, como la WFDSA, que protegen al consumidor de las mal llamadas empresas Multinivel, que en realidad son pirámides.

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

Fundada en 1978, la WFDSA es una organización voluntaria, no gubernamental, que representa a la industria de la venta directa en el ámbito mundial como una federación de Asociaciones de Ventas Directas nacionales (AVD). Actualmente existen más de 50 AVD representadas en la Federación y en 1997 las ventas minoristas mundiales de sus miembros se estimaron en más de 80,000 millones de dólares (E.U.A.) mediante las actividades de más de 25 millones de vendedores independientes pertenecientes a esta industria (<http://www.wfdsa.org.com.mx>)

Como se muestra en los códigos de conducta mundiales de la WFDSA, dicha organización respalda las prácticas éticas descritas anteriormente estableciéndolas en sus códigos. La WFDSA considera que un ambiente jurídico y reglamentario que permita el florecimiento de pequeños negocios es esencial para llevar las ventajas de todos los tipos de venta directa, incluso la comercialización multinivel, a los individuos y al mercado.

La WFDSA apoya firmemente la legislación, congruente con los códigos mundiales que claramente hace la distinción entre oportunidades de comercialización multinivel legítimas y esquemas fraudulentos que intentan disfrazarse de oportunidades de comercialización multinivel.

La WFDSA respaldará la legislación que prohíba efectivamente los esquemas piramidales, esquemas de ventas en cadena y otros esquemas engañosos inherentemente fraudulentos, y definan dichos esquemas de una forma en que facilite a los oficiales de cumplimiento de la ley, distinguirlos de las oportunidades legítimas de venta directa mediante comercialización multinivel.

1.4 El Mercado y el Multinivel.

El multinivel es un sistema de comercialización con beneficios importantes para el mercado de productos y servicios, así como para el mercado de trabajo.

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

Según cifras de la Asociación Internacional de Multinivel (MMIA, por sus siglas en inglés), las ventas totales de las redes de distribución en todo el mundo alcanzaron casi los US\$70,000 millones el año pasado; con cerca de 20 millones de personas trabajando para estas redes en más de dos mil compañías en todo el orbe. (entrepreneur, octubre 1997)

Sólo en Estados Unidos, según el Departamento de Comercio de ese país, por lo menos un 60 por ciento de los hogares ha adquirido un producto o servicio a través de redes de distribución o viven cerca de alguien que esté involucrado en esta industria. En México, donde en 1987 existía una sola compañía de multinivel, operan ahora más de 30; y el crecimiento es también sorprendente en países del Sudeste Asiático y Europa del Este.

Según la MMIA, la industria del multinivel crece a una tasa anual promedio de entre 20 y 30 por ciento, siendo México y Japón los dos países que registran el mayor crecimiento.

Tanto Japón como México se mencionan como los países en donde el crecimiento del multinivel es más acelerado. Algunos explican que se trata de países donde predominan fuertes lazos familiares, lo que ha facilitado el crecimiento de las redes. Por otra parte, las crisis económicas han hecho que más y más personas busquen en las redes de distribución lo que la reducida oferta de empleo no puede proporcionar.

Se calcula que durante el año 2000 el sistema de ventas directas, al cual pertenece el multinivel, vendió US\$80 mil millones a través de 25 millones de personas que realizaron ventas directas como distribuidores independientes en 50 países.

En México, las empresas de venta directa desplazaron ese mismo año US\$2 mil 650 millones mediante la actividad de casi 1.8 millones de distribuidores independientes, cifra que se estima superó los dos millones de individuos el año pasado.

El multinivel permitió a este numeroso grupo desempeñar una actividad altamente productiva y les brindó la opción para iniciar su propio negocio mediante el autoempleo.

En México hay cerca de 40 compañías registradas en la Asociación Mexicana de Venta Directa (AMVD), con más de un millón 800 mil distribuidores independientes y

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

ventas estimadas en casi 2.1 billones de dólares anuales. Se calcula que existen más de 180 compañías que no están registradas en la AMVD y que comercializan sus productos por medio de estos esquemas. (entrepreneur, marzo 2002). En este sentido, es importante señalar que Inno Vent se encuentra en tramites para pertenece a dicha Asociación.

1.5 El Mercado Cautivo.

En este sentido, las empresas dedicadas a esta industria, en específico Inno Vent, cuenta con 2 tipos de clientes. Por un lado, están los Distribuidores (fuerza de ventas), y por otro, los usuarios que son quienes compran el producto directamente de los distribuidores. De estos últimos resulta imposible llevar un control y sobre todo tener un contacto directo, por lo que nos centraremos sólo en los distribuidores.

La admisión es relativamente sencilla, no hay que comprar inventario y sólo se cubre una cuota por afiliación. Con esto el distribuidor tendrá la posibilidad de comprar para consumo personal, comprar para revender o reclutar nuevos distribuidores para su red. En el caso específico de Inno Vent, ésta cuenta con dos Membresías:

1.- Membresía Premier: que incluye 5 Bio Activadores, playera y portafolios de Inno Vent, catálogo de productos, DVD informativo, credencial de descuento, todos los beneficios de ser un distribuidor independiente (plan de bonificaciones, incentivos, capacitaciones, etc).

2.- Membresía Básica: que incluye 1 Bio Activador, catálogo de productos, DVD informativo, credencial de descuento, todos los beneficios de ser un distribuidor independiente (plan de bonificaciones, incentivos, capacitaciones, etc).

Bajo este panorama, tenemos que hace una década, 96 por ciento de la fuerza de ventas del sector en México lo representaba la mujer; el porcentaje bajó a 87 por ciento en

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

1996. Se estima que desde el año 2000, menos de 80 por ciento es femenino debido a que en época de ajustes económicos hay menos espacios de trabajo en las empresas y los recortes de personal son frecuentes, lo que impacta especialmente a los hombres por ser el género que prevalece en el mercado laboral. Esto lo obliga a ocupar espacio en las estadísticas de actividades económicas en que predominaba la mujer (menos dependiente de los puestos formales de trabajo). Una segunda razón es que el multinivel, especialmente desde 1992, abrió las puertas al personal masculino y propició la inclusión de la pareja en este tipo de actividades (Entrepreneur, marzo 2002).

Las nuevas tendencias en esta industria ya se perciben fuertemente. Por una parte, el multinivel está dejando de ser un negocio de amas de casa y/o desempleados para dar paso a profesionistas y gente de mayor nivel socioeconómico; por otra, tenemos que la edad promedio de la fuerza de ventas es de 35 años y está comprobado que no tiene límite superior, aunque la edad mínima legal es de 18 años.

No obstante mujeres u hombres, matrimonios o solteros, jóvenes o adultos, tienen la misma posibilidad, ya que muchas veces el éxito o fracaso depende de la actitud y disposición de cada persona, y sobre todo debido a que no existe ningún tipo de restricción aparte de la edad mínima. No importa el sexo, religión, estrato socio-cultural, demográfico, la experiencia, el nivel de estudio, etc.

1.6 La Lucha por el Mercado.

Como se mencionó anteriormente el multinivel en México ha tenido un crecimiento considerable en los últimos años. En donde, los productos nutricionales y cosméticos que tradicionalmente se asocian con la industria del multinivel están abriendo paso a otro tipo de productos y, lo que es más interesante, a la comercialización de servicios bajo esta modalidad. Así como a una encarnizada lucha por el mercado, a partir no sólo de vender y

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

posicionar sus productos sino también su plan de bonificaciones e incentivos, para lo cual tienen que innovar constantemente ante las exigencias del mercado.

En este contexto, encontramos que Inno Vent entró al mercado competitivo con una línea de 6 Bio Activadores, mismos que a la fecha han aumentado a 9, como se describen a continuación:

- 1.- Back Lumbar, para uso en la espalda y área lumbar.
- 2.- Body Sensitive, colchón de poliuretano que facilita dormir boca abajo sin lastimar la nariz y en posición ergonómica.
- 3.- Face Down Comfort, para relajar el rostro sobre un escritorio o mesa.
- 4.- Shoulder Neck, para relajar cuello y hombros durante el día.
- 5.- Leg Spacer, separador de piernas para corregir postura de cadera al dormir.
- 6.- Nape Rescue, soporte de nuca para dormir y eliminar dolores de cabeza.
- 7.- Neck Rest, para descanso de cuello durante el día en labores cotidianas.
- 8.- Pregna Dream, colchón de poliuretano que facilita dormir boca abajo los últimos meses del embarazo en posición ergonómica.
- 9.- Multiactivador, de uso múltiple como cólicos menstruales, cabeza, rodillas, codos, hombros, manos, etc.

Producto que, como tal, entra al mercado de la oferta y la demanda y por consiguiente a la lucha constante de adeptos (usuarios). Competencia que se da entre Inno Vent y dos organizaciones que también ofrecen dichos Bio Activadores:

- Almohada Herbal, es una empresa mexicana que radica en Monterrey, Nuevo León, a partir de 2002 (<http://www.almohadaherbal.com/default.asp>)
- Xanax de América, es una empresa mexicana establecida en Guadalupe, Nuevo León, con más de 60 años de experiencia en el desarrollo y elaboración de productos naturales (<http://www.xanx.com.mx/xanax/index.jsp>)

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

En lo que se refiere a la primera, cabe señalar que ésta únicamente entra en competencia por la comercialización y distribución de los productos (Bio Activadores), ya que es una empresa que no ofrece el esquema de compensaciones del multinivel (plan de bonificaciones), sino que sólo ofrece ganancias en la venta pública. Sin embargo, tenemos que Inno Vent entra en desventaja con Almohada Herbal en lo que costos y línea de producto se refiere, ya que aparte de manejar precios más económicos también cuenta con más productos.

Por otro lado, tenemos que Xanax de América al igual que Inno Vent es una empresa dedicada al multinivel, pero sólo maneja dos productos similares a los Bio Activadores ya que su fuerte es la comercialización y distribución de complementos alimenticios.

Ahora bien, en lo que se refiere al tiempo de vida de las organizaciones y por consiguiente al posicionamiento de marca y de productos, así como a los puntos de venta (estados en los que se encuentra presente) Inno Vent se encuentra totalmente en desventaja ante sus dos rivales, ya que tiene en el mercado menos de un año y apenas está abriendo y consolidando mercados, tal es el caso del Distrito Federal, Oaxaca y Estado de México.

1.7 Lectura del Entorno.

Al inicio de este capítulo se dijo que cualquier sistema (organización, en este caso) se encuentra adaptado a su entorno y que experimentará cambios a partir de éste, no obstante, hay que aclarar que “los ambientes no determinan los cambios del estado del sistema, sino que sólo activan cambios de estado determinados en la estructura del sistema en referencia” (Rodríguez, 1999:44). Es precisamente bajo este enfoque que se procederá a realizar la lectura de los posibles cambios que el entorno activa en Inno Vent.

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

Lectura que partirá de hacer una decodificación, es decir, traducir los signos de un mensaje a algo que tenga significado para nosotros. Con respecto al tema del “ambiente organizacional, es saber interpretar los sucesos del entorno relevante de la organización, en información de facto que sirva para planear, organizar y dirigir las metas de la organización” (Baptista en Fernández, 1997:228).

A lo anterior hay que agregar que si bien Inno Vent reflexiona sobre lo que ocurre en su entorno y a partir de ello decide actuar el entorno y lo que pasa en él no la afecta directamente, ya que no hay que olvidar que “las organizaciones son sistemas determinados estructuralmente y ninguna intervención externa podrá determinar cambios en ella” (Rodríguez, 1999:44).

En términos de organización, se observó que Inno Vent puede obtener información relevante de su entorno para realizar sus procesos y apoyar de mejor manera a sus distribuidores, es decir, mientras más información posee, referente al comercio, al ámbito legislativo, a la competitividad del mercado, al perfil de sus clientes, así como a las necesidades de sus distribuidores; mayores herramientas tendrá para mejorar sus productos y servicios.

Inno Vent se desenvuelve en un ambiente que le ofrece opciones de crecimiento y le permite seguir subsistiendo, ya que le proporciona los recursos y las herramientas necesarias para que siga trabajando, sobre todo al entender la naturaleza de la industria de las ventas directas (multinivel), la cual encuentra opciones de desarrollo en países como México, en donde la sobrepoblación y el alto índice de desempleo obliga a la gente a buscar nuevas alternativas de obtener ingresos y empleos. Incluso el ambiente comercial que como ya se comentó puede afectar en gran medida a la organización, sobre todo por el tipo de competencia que tiene, también le ofrece alternativas, ya que gracias a él la organización puede renovarse, transformarse y vivir constantemente sus cambios e innovaciones.

En este marco, es importante resaltar el papel que juegan los clientes (distribuidores), ya que si su existencia y participación disminuye o desaparece, la

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

organización no tendría razón de ser, debido principalmente a que son ellos quienes realizan el proceso de comercialización y distribución de los Bio Activadores, es decir, el proceso productivo de Inno Vent. Por ello es fundamental que la organización responda con rapidez a las demandas y necesidades de sus asociados, con el fin de ofrecer la mejor alternativa en cuanto a servicio y producto se refiere, ya que recordemos que Inno Vent cuenta con competidores serios dentro del mercado, los cuales podrían fácilmente cubrir las exigencias de sus ahora clientes.

Así pues, la aportación productiva, y por lo tanto financiera, que hacen los asociados resulta ser el pilar para que Inno Vent subsista, por ello debe velar por el bienestar y los intereses de estas personas. Debe estar al tanto de sus demandas, de las nuevas tecnologías en este rubro, de la competencia, reglamentos o normas que rigen este tipo de comercio, ya que si no se adecua a los cambios continuos que el país marca en el sector del comercio (multinivel), principalmente a los que impuestos se refiere. De no ser así, verá cada vez más difícil responder a sus asociados, lo cual a largo plazo puede provocar que el número de nuevos asociados disminuya o, en su defecto, que pierda distribuidores.

A manera de conclusión, se observó que el entorno adquiere un papel mediador en el desarrollo de las organizaciones, ya que las circunstancias técnicas, económicas, sociales y culturales en los que se encuentra inmersa la organización son factores restrictivos si no para su éxito, por lo menos para su supervivencia, pero siempre bajo la lógica de que “una organización no puede ser cambiada, es la organización la que cambia” (Rodríguez, 1999:44).

Así pues, podríamos decir que el entorno en el cual interactúa Inno Vent le ofrece oportunidades y puede ser fácilmente controlable por la organización, es decir, las relaciones y contactos que establece con sus asociados y con las instancias gubernamentales y en sí con el país, son cordiales y de cooperación mutua, debido a que todos ellos trabajan para obtener un beneficio en común. De igual manera, diríamos que el entorno que rodea a Inno Vent es favorable, ya que la materia prima, los recursos humanos, tecnológicos o

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

naturales, así como las condiciones, de las cuales depende la organización para vivir se encuentran presentes.

En el próximo apartado se presentará a Inno Vent a partir de su estructura formal (sus componentes internos, actores participantes, división del trabajo, etc.) para establecer un acercamiento a áreas problemáticas que requieren atención.

2. Estructura Formal de Inno Vent.

En el apartado anterior se abordó la relación que Inno Vent mantiene con su entorno, ahora daremos paso al estudio de la parte interna (estructura formal) que conforma a la organización, es decir, se tratará de describir, analizar y contextualizar a la organización desde su dimensión formal.

En otras palabras, el análisis girará en torno a la existencia o ausencia de “burocracia” dentro de la organización. Las organizaciones burocráticas en el sentido de Max Weber se caracterizan por la ordenación de reglas, por una delimitación precisa de las competencias y, por lo tanto, también por una ordenación de aquellas relaciones que confieren a un miembro facultades de mando y señalan sus obligaciones de obediencia.

Así pues, “por estructura se entiende, en general, el ensamblaje de una construcción, una ordenación relativamente duradera de las partes de un todo. La estructura de la organización es, por tanto, el modelo relativamente estable de la organización; es tan sólo un aspecto del todo y nunca es idéntica al sistema social” (Mayntz, 1990:105).

Ahora bien, para realizar el análisis de la estructura de Inno Vent se partirá de describir su ideario organizacional (filosofía, misión, visión y valores), así como su objetivo, es decir, cómo dice la organización que es y hacia dónde va, para posteriormente adentrarnos más a su conformación o mejor dicho cómo dice la organización que está

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

organizada (organigrama, miembros, procesos de trabajo, de reclutamiento y selección de personal, así como los perfiles de puesto, etc.). Finalmente, se procederá a analizar toda esta información, para de esta manera obtener una diagnóstico que nos indique la pertinencia de estos elementos, así como problemas operativos que requieran determinada atención.

Cabe mencionar que a la hora de estar haciendo la investigación y recopilación de datos y documentos para este apartado nos enfrentamos al problema de falta de información. En algunas ocasiones porque no le fue proporcionada y en otras porque ésta no existía como tal, y por ello se dio a la tarea de construirlos con base en su experiencia, la observación y sobre todo recurriendo a entrevistas con el Presidente Fundador, así como con otros empleados de Inno Vent.

2.1 Inno Vent y su Ideario Organizacional.

El análisis de la estructura de la organización comenzará por describir cómo se observa, cómo se define a sí misma, hacia dónde dice que va y cómo pretende lograrlo, es decir, partiremos de estudiar su ideario organizacional (su filosofía, su misión, su visión y sus valores).

Inno Vent como se mencionó anteriormente es una organización que cumple funciones no sólo económicas sino también sociales y se define metas para llegar a ellas, para lo cual ha creado una manera de pensar y de comportarse ante determinadas circunstancias: su filosofía, misión, visión y valores.

En este sentido, podríamos decir que la filosofía es la forma en cómo la organización concibe el trabajo dentro de ella, los servicios y productos que proporciona, así como las funciones que cumple ante la sociedad. De lo anterior se desprende que la

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

filosofía va de la mano de la misión, visión y valores, ya que entre estos elementos debe existir una correspondencia congruente que ayude a que cada uno de ellos se cumpla.

En el caso específico de Inno Vent, este “ideario organizacional” se puede encontrar en documentos como “el Catálogo de Productos” y en la “Página de Internet” de la organización, como se describen a continuación:

Su Misión es: “Generar y compartir abundancia en todos los aspectos de nuestra vida, contribuyendo al desarrollo de habilidades humanas en pro de la vida más sana, tanto de nuestros Asociados como de nuestros usuarios, promoviendo un desarrollo personal y un crecimiento económico, así como un sinnúmero de satisfacciones”.

Su Visión es: “Formar un gran equipo humano, y mediante un sistema de multidesarrollo personal y de ventas, generar riqueza económica y emocional a toda la gente”.

Su Filosofía es:

- Oportunidad de Cambiar tu Vida y la de Todos.
- Vivir en Armonía.
- Es tu Propia Empresa.
- Llegar tan Alto como lo Desees.
- Éxito y Salud para Todos.
- Superación y Respeto.
- Crecimiento Constante.
- Dignidad y Confianza.
- Salud Física y Mental.
- Solidaridad y Apoyo.
- Educación y Cultura.
- Deporte y Recreación.
- Seguridad y Confianza.

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

- Estabilidad Emocional.
- Estabilidad Económica.

Sus Valores son:

- “Así como el hierro se afila con el hierro, el hombre lo hace con el apoyo de un amigo” (Proverbios 27:17).
- “El alma generosa será colmada, y el que sacia a otro la sed, será saciado” (Proverbios 11:25).
- “No es feliz el que hace lo que quiere, sino el que quiere lo que hace”.

A partir de lo anterior, diríamos que éstos elementos forman parte de la estructura formal de Inno Vent desde el momento en que la misma organización los reconoce como las bases para llevar a cabo su funcionamiento cotidiano. Sin embargo, es importante señalar dos cosas: primero, que tanto la filosofía, la misión, la visión y los valores se encuentran perfectamente identificados como tales en la página web de Inno Vent, pero en el catálogo de productos sólo se muestran como información; segundo, que la filosofía no es muy clara ni concreta, más bien son 15 frases sueltas y sin sentido alguno.

Asimismo, podríamos concluir que Inno Vent se reconoce como una organización de servicio, donde todos sus trabajos están encaminados a representar y a atender a sus asociados, elaborando y llevando a cabo actividades y acciones que beneficien el comercio que éstos generan; fomentando el desarrollo personal y emocional de uno mismo y de los demás.

En suma, tanto la misión, visión y los valores coinciden en querer resaltar la parte humana y social de Inno Vent. Sin embargo, cabe señalar que dicha filosofía sólo está enfocada a los distribuidores y deja de lado al personal que labora directamente con ella (Staff Administrativo), lo cual resulta ser una gran debilidad y amenaza para la organización ya que dicha situación podría generar que los empleados no se sientan parte de Inno Vent y por consiguiente de sus metas e intereses.

2.2 Los Objetivos de Inno Vent.

Al igual que el ideario organizacional el objetivo u objetivos de una organización nos ofrecen elementos importantes para su análisis, ya que éstos son “lo que guía las decisiones, lo que en la organización orienta el acontecer, las actividades y los procesos hacia un fin específico” (Mayntz, 1990:75).

Si partimos del hecho que el objetivo u objetivos de la organización guían el actuar de la misma es importante describirlos, a fin de conocer cómo los concibe y cómo se aplican. Por ello a continuación conoceremos cuáles son los objetivos de Inno Vent. En este caso dicha organización únicamente cuenta con un objetivo, el cual también se encuentra documentado en su “catálogo de productos” y en su “página web” de la siguiente manera:

Su Objetivo: “Que nuestra gente alcance su satisfacción personal y familiar, así como un desarrollo y un crecimiento integral, premiando económica y emocionalmente el esfuerzo y la dedicación”.

Ahora bien, una vez identificado y presentado dicho objetivo comenzaremos diciendo que dicho objetivo fue concebido por el dirigente de la organización (Presidente Fundador), “lo que resulta especialmente natural en las organizaciones que tienen un carácter coactivo” (Mayntz, 1990:83).

Por otro lado, tenemos que dicho objetivo está encaminado, principalmente, a los distribuidores (dejando de lado al staff administrativo), lo cual ocasiona una división entre sus integrantes ya que “cuando menos interesado esté un grupo de miembros en el objetivo de la organización, menos se identificará con él y menos lucharán por él” (Mayntz, 1990:83).

De esta misma manera, encontramos que el objetivo de Inno Vent no se halla claramente definido, ya que sólo se limita a dar una dirección general, y por consiguiente

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

tendrá que ser concretado caso por caso, lo cual podría afectar seriamente la disponibilidad y cooperación de sus miembros.

Asimismo, tenemos que Inno Vent es una organización donde su objetivo va en función de obtener “el logro de cierto resultado o una determinada acción hacia fuera” (Mayntz, 1990:78), ya que su objetivo está orientado a proporcionar beneficios a sus asociados, promoviendo la comercialización y distribución de los Bio Activadores a partir del multinivel. Por ello, y retomando a Mayntz diríamos que Inno Vent “tiene una estructura autoritaria jerarquizada, con poder de mando de arriba a abajo”.

Finalmente, diremos que este objetivo es de carácter permanente o “continuado”, es decir, “tienen un cometido que cumplir de una manera continua y por tiempo indeterminado” (Mayntz, 1990:93). Lo cual quiere decir que tienen una meta constante y que los procesos bajo los cuales se cumple pueden variar, sin embargo, el objetivo no tienen un plazo señalado para ser llevado a cabo.

2.3 La Naturaleza de la Estructura Formal.

Como se mencionó en el primer apartado las compañías de multinivel venden sus productos y servicios a través de agentes, representantes, distribuidores o miembros, los cuales reciben bonos en función de las ventas.

De lo anterior se desprende parte de la estructura de Inno Vent ya que por un lado, está el *Staff Administrativo*: personas que laboran directamente en la organización y que reciben un salario fijo y constante (11 empleados) y por otro, la *Fuerza de Ventas*: personas que adquieren alguna de las Membresías y se convierten en Distribuidores Independientes de los Bio Activadores (100 Asociados hasta el momento).

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

Ahora bien, cabe aclarar que estos últimos forman un grupo variable pero ilimitado y en constante crecimiento, ya que en el multinivel cuando uno crea su organización, lo que está haciendo es crear relaciones y a través de ellas es como distribuye el producto. La distribución se realiza cuando uno comparte esta posibilidad con amigos, familia, conocidos, etc. En resumen, podríamos decir que son los propios miembros quienes hacen que la empresa crezca.

En este contexto y retomando la clasificación que hace la Asociación Mexicana de Actividades, a partir del número de empleados que maneja, ubicaríamos a Inno Vent como una microempresa.

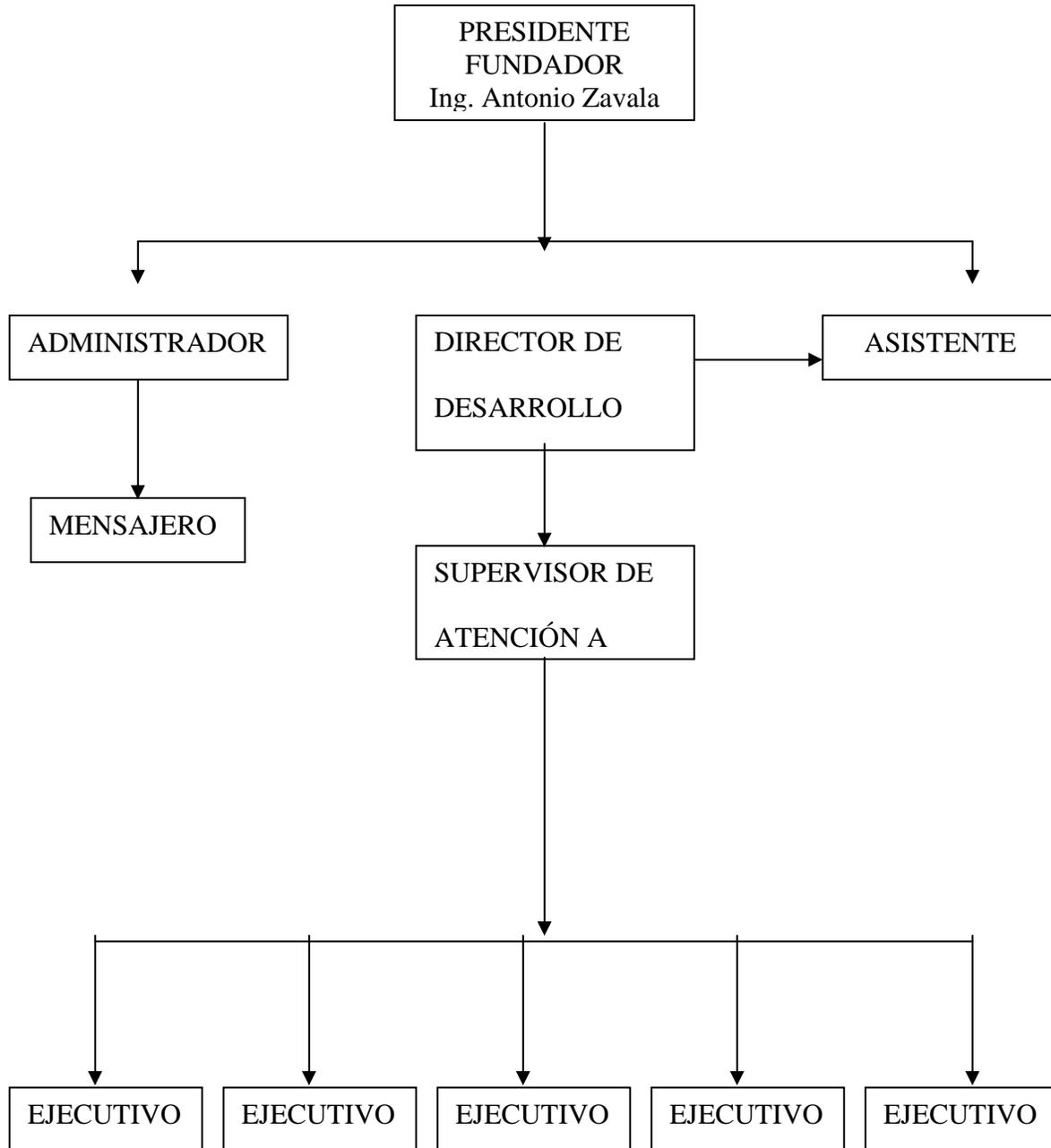
2.4 La División del Trabajo.

Para poder establecer el grado de formalización en estructura que posee Inno Vent, es necesario conocer cómo está conformada, cuáles son sus elementos que la integran y cuáles son sus relaciones. En otras palabras, “organizar una empresa implica dos niveles de reflexión y de acción: 1) el modo de distribución de tareas y misiones denominado organización del trabajo; 2) la estructuración global de la empresa formalizada en el organigrama” (Bartoli, 1983:53).

En este contexto, se encontró que Inno Vent carece de un organigrama formal ya que pese a existir determinadas áreas, puestos y relaciones entre estos no hay un documento por escrito que cumpla teóricamente con las características propias de un organigrama. A continuación se presenta el esquema que la organización (el Presidente Fundador, el Ing. Antonio Zavala) ha establecido como organigrama:

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

Organigrama de Inno Vent



NOTA: el Administrador y el Mensajero son personas que laboran al mismo tiempo para la empresa de salas, del Presidente Fundador.

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

Ahora bien, podemos apuntar que Inno Vent está estructurada formalmente, ya que está conformada en función de la división del trabajo, es decir, establece los cometidos y titulares de puesto para realizar actividades que están relacionadas con el cumplimiento de la filosofía, la misión y los objetivos de la organización. Si bien Inno Vent, define claramente las áreas y puestos que la conforman, no establece las reglas que los miembros deben seguir y las relaciones que posee, por lo tanto no define las obligaciones que deben cumplir, es decir su modelo de estructura sólo señala los diferentes niveles jerárquicos y las diversas áreas funcionales de la organización, y más aún cuando dicho organigrama sólo se da a conocer de palabra.

¿Qué es entonces lo que podemos definir de esta estructura? Podemos decir que la organización define los puestos y papeles que dependiendo de la especialización deben cumplir, en este sentido es burocrática, jerárquica y formal, sin embargo no reglamenta lo que cada miembro debe hacer y mucho menos las responsabilidades que cada uno de ellos tienen en la elaboración de sus productos. En otras palabras el organigrama ofrece una descripción incompleta de la organización.

Por otro lado, podemos decir que Inno Vent, es concreta al conformar sus áreas y puestos, pero informal en tanto que no las reglamenta ni formaliza. Ahora bien, cabe aclarar que esta reglamentación los miembros de la organización la deducen, saben qué hacer, de quién recibir órdenes y cómo cumplirlas, sin embargo este es un conocimiento dado por la experiencia cotidiana de las actividades, lo cual corresponde al funcionamiento real de la organización que se abordará más adelante.

Por último, diremos que este tipo de organigrama se clasificaría como “funcional”, ya que “se fundamenta en el principio de especialización de las divisiones y requiere una determinada centralización en las decisiones tomadas en el nivel de la dirección general” (Bartoli, 1983:53). En cuanto a estructura, este tipo de organigrama nos estaría hablando de una pequeña empresa con un sólo canal de distribución.

2.5 Inno Vent y sus Miembros.

“Mientras una organización exista y funcione tienen que cumplir el triple cometido de ganar miembros, lograr que permanezcan en ella y hacer que desempeñen sus cometidos” (Mayntz, 1990:143). En este apartado nos enfocaremos en el segundo cometido, es decir: en los miembros que permanecen en la organización, los cuales también nos hablan de un tipo de estructura en particular, de ahí la importancia de contemplarlos en este análisis.

1 Presidente Fundador: es quien se encarga de administrar, coordinar y supervisar todos los procesos productivos dentro de la organización y como su cargo lo dice fue quien fundó y arrancó el proyecto. De hecho esta persona fue quien adquirió la patente de Inno Vent Suiza para la producción de los Bio Activadores aquí en México.

1 Director de Desarrollo Humano: es el encargado del área de marketing, relaciones públicas, capacitación y atención al Distribuidor. Cabe señalar que este puesto se creó a finales de enero de 2006.

1 Administrador: puesto en el que recaen todas las cuestiones administrativas y financieras de Inno Vent al igual que las del negocio de salas. La persona responsable de este puesto ha estado laborando para el Presidente Fundador por más de 9 años y carece de estudios administrativos.

1 Supervisor de Atención a Distribuidores: es quien se encarga de coordinar y supervisar los procesos productivos del área de Atención a Distribuidores. Dicho puesto se creó en el mes de agosto de este año y está a cargo de un ex vendedor de salas.

1 Asistente de Presidencia y de Dirección: persona dedicada a apoyar administrativamente tanto al Presidente Fundador como al Director de Desarrollo Humano y en algunas ocasiones al área de atención a Distribuidores, cuando ésta así lo expresa. Este puesto existe desde enero y está a cargo de una mujer que estudio comercio.

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

5 Ejecutivos: personas encargadas de atender a los distribuidores (levantamiento de pedidos y membresías), así como de hacer contactos a través del telemarketing. Dichos puestos están asignados de la siguiente manera: hombre ex vendedor de salas, hombre con carrera técnica, mujer ex recepcionista del negocio de salas, hombre ex vendedor de salas y hombre dedicado a las ventas. Cabe señalar que los 3 últimos ejecutivos ingresaron a la organización a mediados del mes de julio.

1 Mensajero: persona encargada de entregar tanto pedidos como membresías en algunas zonas del Distrito federal y área metropolitana. De igual manera, esta persona es la encargada de hacer la entrega de salas, y lleva laborando para el Presidente Fundador desde hace más de 6 años.

Así pues, el análisis de la estructura de Inno Vent contempla “la división de los cometidos, la distribución de los puestos y la ordenación de las instancias; en suma todo lo referente a las relaciones, actividades, derechos y obligaciones, y que es preciso fijar mediante reglas y ordenanzas” (Mayntz, 1990:105).

En este marco, encontramos que efectivamente existe una distribución de cometidos y una distribución de puestos, pero es evidente que no se hicieron bajo una lógica o planeación específica, ya que la mayoría de los miembros del Staff Administrativo de Inno Vent (11 elementos) carecen no sólo de experiencia en la industria de las ventas directas sino también del puesto asignado. Por otra parte, resulta relevante el hecho que 6 de 11 empleados sean del negocio de salas, es decir personas conocidas y con resultados en las ventas, pero no de Bio Activadores sino de salas.

A este respecto, es importante señalar que en lo referente a las relaciones, actividades, derechos y obligaciones estas existen y se manejan, pero no están formalizadas ya que no hay nada por escrito todo es de palabra y a partir de la deducción. Por esta razón, toda la información presentada en este apartado se tuvo que construir a partir de la observación y la entrevista.

2.5.1 Reclutamiento y Selección de sus Miembros.

El reclutamiento es una búsqueda que la organización hace de los posibles prospectos o bien de los que llegan a ella con el fin de pertenecer a su plantilla de empleados. En este sentido, no hay que olvidar que las organizaciones en su afán por ganar adeptos recurren a una serie de alicientes. “Estos alicientes pueden ser de naturaleza financiera o consistir en ventajas personales; en asegurarles la vida, la protección o representación de sus intereses o incluso en la satisfacción de necesidades personales por medio del prestigio, la influencia, la actuación o el contacto social” (Mayntz, 1990:145). En el caso específico de Inno Vent los alicientes son de carácter económico, principalmente, aunque algunos consisten en ventajas personales como se manifiestan en su misión, visión y filosofía.

Así pues, Inno Vent recurre a procesos de reclutamiento pese a carecer de un departamento o área de Recursos Humanos. En sí, el reclutamiento y la selección de personal dentro de la organización se lleva a cabo de manera informal y está a cargo del Director de Desarrollo Humano, pero quien toma la decisión final es el Presidente Fundador, a partir de entrevistas personales.

Ahora bien, es importante señalar que una vez que la organización seleccionó y reclutó al candidato el Presidente Fundador lleva a cabo un proceso de inducción, mediante el cual trata de introducir al nuevo miembro a la organización, la cual consiste en darle la bienvenida oficial, un breve recorrido por las instalaciones, se le presenta con algunas personas que ya labora ahí y la promesa de una carpeta con mayor información referente tanto a la organización como de los Bio Activadores. Posteriormente, el nuevo empleado es canalizado con quien será su jefe inmediato, quien a su vez le hará una segunda inducción pero ahora referente a los procesos productivos que éste manejará.

A manera de conclusión podríamos decir que el proceso de selección de la organización es totalmente “pasivo”, ya que se ha limitado a elegir entre los solicitantes espontáneos los cuales no están capacitados al 100% en las funciones asignadas y mucho

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

menos con el perfil que se espera. Lo anterior queda al descubierto al observar que la mitad de la plantilla de empleados salió del otro negocio del Presidente Fundador (negocio de salas).

2.5.2 Expectativas de Inno Vent en sus Miembros.

Como parte del análisis de la estructura de Inno Vent se incluyó el perfil o “papel” que se espera que determinado empleado reúna y cumplan dentro de una organización. Por “papel se entiende un complejo de normas o expectativas sociales que se refieren al titular de un puesto determinado de la organización” (Mayntz, 1990:106).

En esta materia, a continuación se describe el perfil que se espera de cada uno de los puestos existentes en la organización.

Director de Desarrollo Humano: contar con habilidades de liderazgo, trabajo bajo presión, acostumbrado a trabajar por objetivos y bajo resultados. Ser organizado y sociable, contar con experiencia en ventas, sobre todo en multinivel y en manejo de personal.

Administrador: Contar con estudios a nivel licenciatura en Administración de Empresas o similar. Experiencia en contabilidad, administración de personal, manejo de personal y de proveedores. Que sea organizado y honrado.

Supervisor de Atención a Distribuidores: Experiencia en atención a clientes, ventas y manejo de personal (don de mando). Acostumbrado a trabajar bajo presión y por objetivos. Que cuente con buena presentación y facilidad de palabra.

Asistente de Presidencia y de la Dirección: Experiencia en el puesto, facilidad de palabra, conocimientos en secretariado, organizada, buena presentación, responsable, discreta y puntual.

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

Ejecutivos: contar con facilidad de palabra, buena presentación, experiencia en ventas, de preferencia en telemarketing y en atención a clientes.

Mensajero: conocimiento del Distrito Federal y de la zona metropolitana, que sea honrado y que tenga buena presentación.

Después de construir los anteriores perfiles de puestos, ya que éstos no están ni registrados ni contenidos en algún documento, se procedió a compararlos con el perfil y las funciones que tiene cada uno de los miembros de Inno Vent y se observó que no existe correspondencia alguna entre lo que la organización pide y lo que ofrecen el empleado.

Por otro lado, si partimos de que “cuáles sean las personas en las que hay que pensar para su ingreso en una organización depende de los puestos a ocupar, que a su vez se deducen del objetivo de la organización” (Mayntz, 1990:145), encontramos que tal correspondencia, entre los perfiles y el objetivo, no existe. En su lugar, está una serie de expectativas e ideales (utopía) que difícilmente se llegarán a alcanzar.

2.6 Inno Vent y su Proceso Formal de Trabajo.

El presente apartado tiene como finalidad describir el proceso de trabajo formal de Inno Vent, es decir, cómo dice la organización que opera día a día.

A continuación se presenta el proceso formal de venta que lleva a cabo Inno Vent, para ofrecer sus productos y servicios, cabe señalar que este proceso, no está descrito en documento alguno dentro de la organización, sin embargo, reflejan los procesos que han sido establecidos como válidos para el proceso de producción, esta validez ha sido otorgada gracias a que son actividades permanentes que se realizan dentro de la organización.

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

Proceso de venta de los Bio Activadores:

- 1.- El distribuidor contacta a su prospecto.
- 2.- El distribuidor realiza presentación al prospecto.
- 3.- El distribuidor invita a su prospecto a asociarse o a probar el producto
- 4.- Si el prospecto dice NO estar interesado se le piden referencias y se le da las gracias.
- 5.- Si el prospecto acepta convertirse en distribuidor se llena la solicitud.
- 6.- El distribuidor llama a las oficinas de Inno Vent para dar de alta al nuevo distribuidor.
- 7.- El distribuidor hace el envío del voucher correspondiente al pago de la membresía.
- 8.- Un ejecutivo ingresa los datos del nuevo distribuidor al sistema.
- 9.- El supervisor de atención a distribuidores llama al nuevo distribuidor para darle la bienvenida.
- 10.- El ejecutivo solicita el envío de la membresía.
- 11.- Una vez que el nuevo distribuidor recibió su membresía y su número de socio hace labor de venta y por consiguiente levantamiento de pedidos.
- 12.- Cuando el nuevo distribuidor tiene algún pedido éste llama a las oficinas para solicitar sus productos.
- 13.- Ya que el distribuidor hizo su pedido envía su voucher correspondiente al pago de dicho pedido.

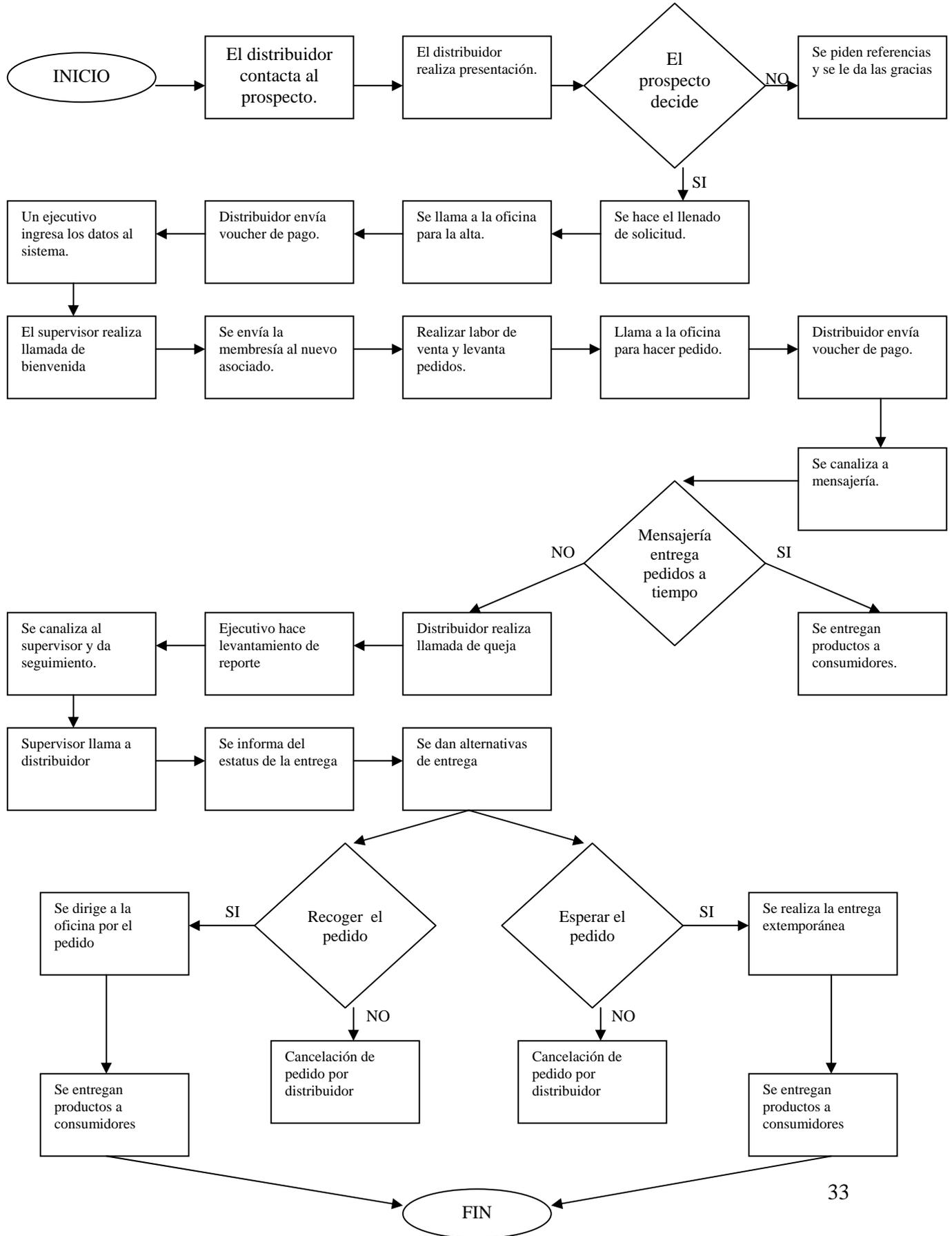
Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

- 14.- El ejecutivo canaliza el pedido a mensajería para su envío.
- 15.- Si la entrega del pedido se hace en el tiempo estipulado (de 24 a 48 horas) el nuevo distribuidor recibe los productos y hace su venta correspondiente.
- 16.- En el caso de que la mensajería no cumpla con los tiempos de entrega el distribuidor llama a las oficinas para quejarse.
- 17.- Un ejecutivo toma el reporte.
- 18.- El ejecutivo canaliza el reporte a su supervisor.
- 19.- El supervisor de atención a distribuidores llama al distribuidor.
- 20.- El supervisor ofrece alternativas de entrega: 1) esperar a que se le envíe de nueva cuenta o 2) pasar a recogerlo directamente a las oficinas.
- 21.- Si el distribuidor decide esperar se le hace el envío otra vez.
- 22.- Si el distribuidor decide pasar por su pedido a las oficinas ya no se envía y se deja en almacén en espera a que el distribuidor pase por él.
- 23.- En caso de que el distribuidor decide no esperar ni pasar directamente por su pedido a las oficinas regularmente se hace la cancelación de dicho pedido, a petición de él.

A continuación se presenta el diagrama de flujo correspondiente al proceso ideal para la venta de los Bio Activadores:

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

Diagrama de Flujo del Proceso Ideal para la Venta de Bio Activadores



2.7 Inno Vent y sus Recursos.

Como otro elemento importante del análisis estructural (formal) de la organización, se encuentra el inventario de recursos de que ésta dispone. Inventario que toma en cuenta tanto los elementos los materiales como tecnológicos que la organización utiliza para llevar a cabo sus procesos productivos.

A continuación se describe dicho inventario, así como la distribución de los mismos:

5 computadoras, distribuidas de la siguiente manera: una en la oficina del Presidente, una para el director de Desarrollo Humano, una para el Supervisor de Atención a Distribuidores, una para el Administrador y, finalmente, una para el área de pedidos, misma que es compartida entre los 5 Ejecutivos.

1 fax el cual está ubicado en las instalaciones del negocios de las salas, así que cada vez que se requiere de este servicio se tiene que avisar y pedir permiso al administrador para ello.

3 impresoras las cuales se encuentran ubicadas de la siguiente manera: una está en la oficina del Presidente Fundador, una que comparte el Director de Desarrollo Humano y el Supervisor de Atención a Distribuidores y, por último, una que está en el área de pedidos y que sólo sirve para imprimir ordenes de compra y comprobantes de pago.

10 aparatos telefónicos

1 camioneta la cual usa el mensajero y que se comparte con el negocio de las salas.

3 Radios los cuales están distribuidos de la siguiente manera: un para el Presidente Fundador, uno para el Administrador, y otro más para Mensajero.

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

1 Rotafolio para las capacitaciones y presentaciones que se ofrecen en las oficinas.

20 Sillas de plástico para las capacitaciones y presentaciones que se ofrecen en las oficinas.

Por otro lado, cabe señalar que no existe almacén como tal, ya que el inventario de producto y membresías se encuentra ubicado en el mismo piso administrativo sin que exista algo que los separe o divida y sin que haya una persona encargada de él, lo cual ocasiona un descontrol total, ya que cualquiera puede entrar y agarrar lo que quiera sin que nadie le diga o haga algo. De igual manera, es importante, precisar que la organización tampoco cuenta con una sala de juntas específica para sus capacitaciones y presentaciones lo que hace en estos casos es improvisar (acondicionar) el área de atención a distribuidores.

En esta materia, diríamos que de acuerdo al inventario antes descrito, Inno Vent no cuenta con los recursos necesarios para que sus miembros cumplan con sus funciones, ya que hay escasez de algunos de ellos lo cual puede representar obstáculos que minen el proceso diario.

2.8 Lectura de la Estructura.

“Las organizaciones se caracterizan por: la división del trabajo, del poder y de las responsabilidades y de la comunicación, divisiones que no son obra de la casualidad ni obedecen a un esquema tradicional, sino que han sido deliberadamente planeadas para favorecer la realización de fines específicos”. (Etzioni, 1986:4-5). En el caso específico de Inno Vent efectivamente existe una serie de divisiones y de ordenamientos planeados y estructurados para la comercialización y distribución de los Bio Activadores. Sin embargo, es evidente que carece en su totalidad de la formalización de éstos, como se describe a continuación.

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

Es importante mencionar que Inno Vent es una organización que integra las actividades de sus asociados, y ámbitos sociales a fin de obtener resultados que beneficien a ambas partes, es una organización con una filosofía y un objetivo encaminados a beneficiar a sus asociados. Sin embargo, su organigrama comienza a darle deficiencias desde el punto de vista formal, primeramente por no estar documentado ni formalizado.

En suma, se encontró que su organigrama es incompleto ya que no presenta las relaciones que mantiene cada área, lo cual parece entonces romper con su estructura formal, o con los grados de burocratización, ya que establece sus puestos en función de los objetivos, sin embargo no define las relaciones y reglamentaciones.

El proceso formal del trabajo tampoco se encuentra definido formalmente, sino que es llevado a cabo gracias a la repetición de actividades y a partir de la deducción, porque la organización no se ha preocupado por definir claramente lo que hay que hacer. Por lo cual, podemos decir, que el grado de control que ejerce la organización comienza desde la definición de reglas, procesos, manuales o documentos, ya que mantienen a sus personal desinformado y carente de argumentos para poder actuar en caso de que su desempeño sea cuestionado.

En este sentido habrá que recordar, que Inno Vent, no posee manuales de procedimientos ni documentos que muestren un reglamento interno, o instrucciones del cómo realizar sus procesos productivos, por lo cual es imposible evaluar a sus miembros bajo un sistema concreto, porque no hay referencias para decir si su trabajo es bueno, eficiente o de calidad, no hay documentos que guíen las actividades, por lo que se presta a malas interpretaciones o a reglas, procesos y acciones espontáneas.

Por otro lado, tenemos que el objetivo y la filosofía de la organización están determinados, sin embargo, no contemplan ni ofrecen las mismas ventajas a su personal interno (staff administrativo). Pareciera que cuida mucho los intereses de sus asociados o de sus ámbitos externos, pero desatiende las obligaciones internas.

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

Inno Vent es una organización con estructura y con rasgos de organizaciones burocráticas, sin embargo, no está formalizada ni en su organigrama ni en los procesos operativos que realiza diariamente, existe entonces por un lado, desinterés por estructurar de forma ordenada y clara una de las partes y por otro, no se preocupa por conocer y difundir la información, que le permita conocerse a sí misma y ser reconocida por sus miembros.

En este punto, cabe señalar la importancia de la información, ya que pareciera que no es que la organización no la tenga, sino que no la difunde, es decir la controla, la ofrece a cuenta gotas, por qué no ofrecer un esquema de organigrama a sus miembros, por qué no informarles quiénes serán ellos dentro de la organización, así como las tareas que deberán cumplir.

Por último, cabe señalar que el papel que juega la ausencia tanto de un área de recursos humanos como de un proceso profesional para seleccionar y reclutar al personal se vio reflejado en la incongruencia entre los supuestos perfiles de cada uno de los puestos y el perfil que tienen los miembros que actualmente integran a la organización.

Podemos entonces concluir que Inno Vent está formalizada en su estructura sólo de palabra, lo cual la provee de los medios necesarios para mantenerse y seguir funcionando, sin embargo, tiene diferencias formales en sus reglamentaciones y documentos, así como en su proceso de reclutamiento y selección de personal lo cual impacta directamente a sus miembros y por consiguiente a su productividad. Por ello, habrá que recurrir a su parte autopoietica para reflexionar si requiere ajustar o modificar algunos de sus elementos. En concreto trabajar en la elaboración de dichos documentos y si ya existen, habrá que resaltar la importancia de ofrecer esa información a cada uno de los integrantes de la organización.

En el apartado siguiente se describirá cuál es el funcionamiento real con el que opera diariamente la organización, a fin de hacer un comparativo entre la estructura formal y la estructura funcional, para de esta manera detectar problemas operativos.

3. Funcionamiento Real de Inno Vent.

Hasta el momento el análisis de Inno Vent se ha centrado, primero, en el estudio de su entorno y, segundo, en elementos estructurales de la misma, así como en procedimientos que ésta realiza. Por eso en los próximos apartados se presentará a la organización, ya no cómo dice ser sino cómo es en realidad. En sí, la finalidad de este apartado es presentar otro enfoque de la organización, que es su funcionamiento, los grupos y los actores que la conforman, todo ello a partir de la aplicación de diversas técnicas cuantitativas y cualitativas, las cuales se describirán más adelante.

Lo anterior se debe principalmente a que “para que el análisis de la organización sea completo tienen que determinar tanto su estructura intencional como su estructura real” (Mayntz, 1990:106). En donde, lo real sólo se descubre a través de la observación adicional de lo que realmente sucede en la organización.

Así pues, se retomará el funcionamiento “ideal” de la organización para definir cómo el funcionamiento “real”, varía en función de los procesos y gracias a la intervención de los actores y de sus relaciones con otros miembros de la organización. A través de las diferencias formales y de funcionamiento, así como de la pertinencia de la participación de los actores en el proceso, se realizará la observación y medición de un proceso productivo concreto dentro de Inno Vent a fin de identificar y diagnosticar problemas operativos.

3.1 Inno Vent y su Estructura Funcional.

De una parte, tenemos que las “organizaciones tienen 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, y de otra parte, ciertamente hay también una cooperación

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

no reglamentada, espontánea, basada en la división del trabajo y en los grupos que se forman para un fin establecido” (Mayntz, 1990:111).

Las organizaciones como se apuntó en el apartado anterior poseen una estructura formal, que implica la definición de funciones, tareas y relaciones entre cada una de las áreas, así estas relaciones y especificidad de tareas dan a la organización su manera de llevar a cabo sus procesos. La definición clara de tareas y funciones toma importancia en este aspecto, ya que provee a la organización y a sus miembros un conocimiento concreto de la labor que debe realizar, al igual que la manera cómo debe hacerlo y con qué finalidad.

Como parte de esta formalización las organizaciones deben crear procedimientos, manuales o documentos que sustenten cada uno de sus objetivos y cada uno de los procesos que tienen que llevar a cabo, de tal forma que cada uno de los miembros conozca y reconozca los fines y metas que se desean alcanzar. Sin embargo, dado que las organizaciones están conformadas por personas, su estructura aunque pueda ser muy clara y concreta, que no es el caso de Inno Vent como se observó en el capítulo dos, no necesariamente implica que su funcionamiento tenga las mismas características.

Formalización que en el caso de Inno Vent no siempre coincide exactamente con los modos de proceder y las actividades que rigen de hecho en la organización, ya que “por un lado, siempre hay reglas que no se cumplen o se cumplen de manera esporádica, y por otro lado, en toda organización hay relaciones y modos de proceder estables que no han sido reglamentados” (Mayntz, 1990:105).

Específicamente, y por dar un ejemplo podríamos decir que en el proceso productivo de Inno Vent la estructura ideal nos dice que hay que seguir una serie de pasos y contempla que se tomen algunas decisiones por una persona determinada, sin embargo, en la práctica (estructura real) algunos pasos se omiten y las tomas de decisiones no se llevan a cabo como debiera ser ni por quien está previsto. Situación que se abordará y explicará con mayor profundidad en los siguientes apartados.

3.2 Funcionamiento Real de Ventas.

Toda organización para que cumpla con sus funciones, metas y objetivos tiene que llevar a cabo una serie de relaciones y procesos que se traduzcan en acciones concretas dentro de ella. De todos esos procesos, en este caso, se ha elegido estudiar y medir el proceso productivo que se lleva a cabo para la venta de los Bio Activadores.

Proceso que involucra, por un lado, a los distribuidores y, por otro, el área de atención a Distribuidores. Para describir y comprender mejor los procesos que los distribuidores y el área de Atención a Distribuidores lleva a cabo en la venta de los productos, se hará uso de un Diagrama de Flujo, técnica basada en la representación gráfica de la serie de pasos que contempla un proceso dado, así como las relaciones entre cada uno de ellos.

En concreto, se representará a través de un diagrama de flujo el proceso real que Inno Vent hace efectivo cada vez que realiza una venta de Bio Activadores o de membresías. Para ello, partiremos de describir el proceso real que Inno Vent lleva a cabo para la venta de sus productos y servicios, como se muestra a continuación:

Proceso real de venta de los Bio Activadores:

- 1.- El distribuidor contacta a su prospecto.
- 2.- El distribuidor realiza presentación al prospecto.
- 3.- El distribuidor invita a su prospecto a asociarse y/o probar el producto.

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

- 4.- Si el prospecto dice NO estar interesado se le piden referencias y se le da las gracias.
- 5.- Si el prospecto acepta convertirse en distribuidor se llena la solicitud.
- 6.- El distribuidor llama a las oficinas de Inno Vent para dar de alta al nuevo distribuidor.
- 7.- El distribuidor hace el envío del voucher correspondiente al pago de la membresía.
- 8.- Un ejecutivo ingresa los datos del nuevo distribuidor al sistema.
- 9.- El ejecutivo solicita el envío de la membresía.
- 10.- Una vez que el nuevo distribuidor recibió su membresía y su número de socio hace labor de venta y por consiguiente levantamiento de pedidos.
- 11.- Cuando el nuevo distribuidor tiene algún pedido éste llama a las oficinas para solicitar sus productos.
- 12.- Ya que el distribuidor hizo su pedido envía su voucher correspondiente al pago de dicho pedido.
- 13.- El ejecutivo canaliza el pedido a mensajería para su envío.
- 14.- El mensajero pide la autorización del administrador para la entrega del pedido, éste le indica si existe o no algún pendiente respecto al otro negocio (debido a que éste es la prioridad).
- 15.- Si la entrega del pedido se hace en el tiempo estipulado (de 24 a 48 horas) el nuevo distribuidor recibe los productos y hace su entrega correspondiente.

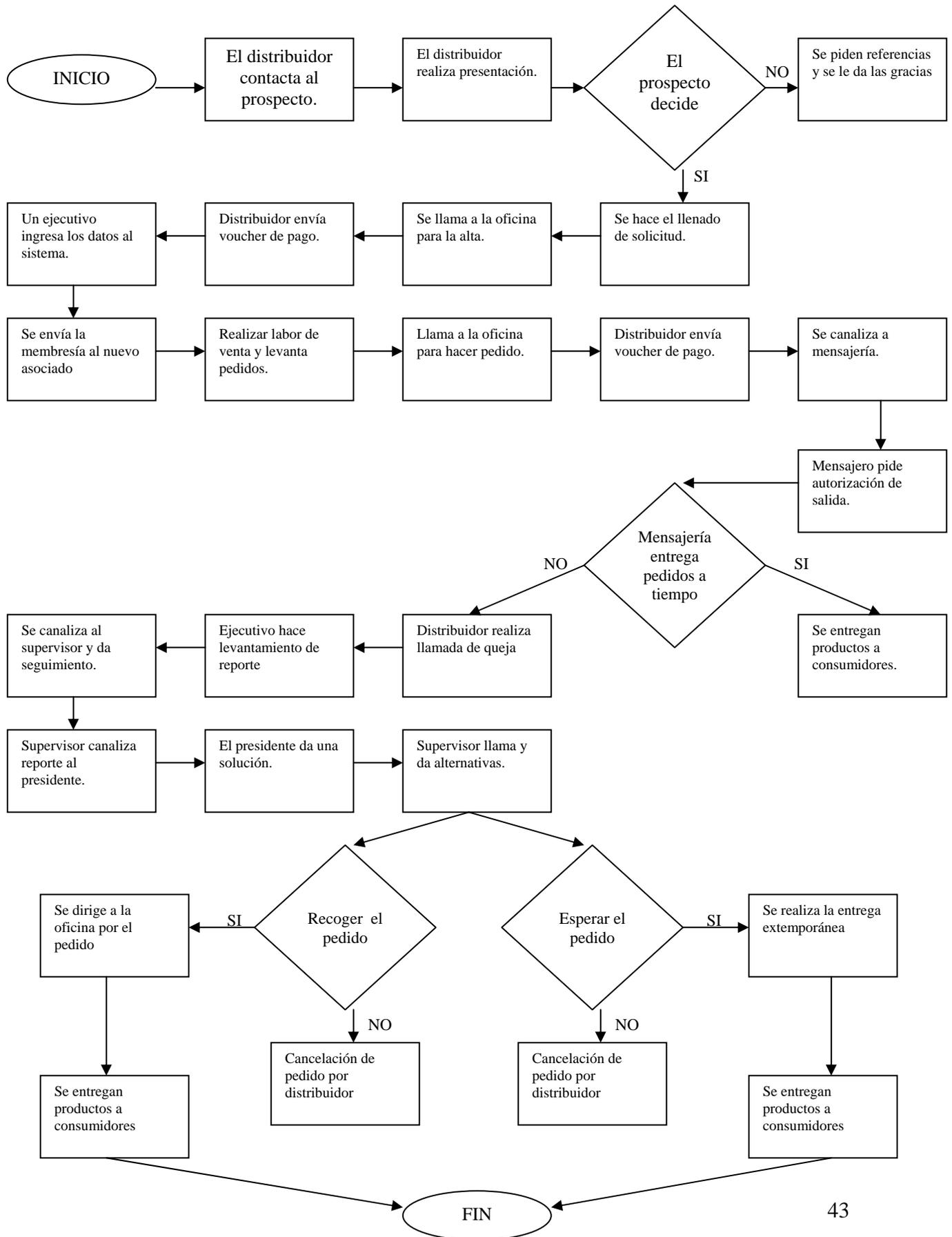
Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

- 16.- En el caso de que la mensajería no cumpla con los tiempos de entrega el distribuidor llama a las oficinas para quejarse.
- 17.- Un ejecutivo toma el reporte.
- 18.- El ejecutivo canaliza el reporte a su supervisor.
- 19.- El supervisor canaliza el reporte al presidente fundador.
- 20.- El presidente toma el reporte y da una solución al supervisor.
- 21.- El supervisor llama al distribuidor y ofrece alternativas de entrega: 1) esperar a que se le envié de nueva cuenta o 2) pasar a recogerlo directamente a las oficinas.
- 22.- Si el distribuidor decide esperar se le hace el envío otra vez.
- 23.- Si el distribuidor decide pasar por su pedido a las oficinas ya no se envía y se deja en almacén en espera a que el distribuidor pase por él.
- 24.- En caso de que el distribuidor decide no esperar ni pasar directamente por su pedido a las oficinas regularmente se hace la cancelación de dicho pedido, a petición de él.

A continuación se presenta el diagrama de flujo correspondiente al proceso real para la venta de los Bio Activadores que día a día realiza Inno Vent:

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

Diagrama de Flujo del Proceso Real para la Venta de Bio Activadores



3.3 Funcionamiento Ideal vs Funcionamiento Real.

Para entender de una manera más clara las diferencias entre lo “ideal” y lo “real” dentro de Inno Vent se procederá a hacer un comparativo entre cómo dice la organización que se debe llevar a cabo el proceso de ventas y cómo se hace en la práctica. Para ello, nos remitiremos a las representaciones que se tiene hasta el momento de cada uno de ellos, es decir, a los diagramas de flujo.

En este sentido, el proceso ideal se retomará del diagrama de flujo que se presentó en el capítulo dos (apartado 2.6 Inno Vent y su Proceso Formal de Trabajo), mientras que el proceso real se tomó del apartado anterior. Encontrando las siguientes diferencias:

- En el real no existe una llamada de bienvenida por parte del supervisor como se indica en el ideal.
- En el real el mensajero tiene que pedir una autorización de salida al administrador, mientras que en el ideal este paso es omitido. Situación que se da debido a que el negocio de salas tiene prioridad.
- En el real el supervisor tiene que canalizar el reporte de queja al presidente fundador y en el ideal el supervisor atiende y da alternativas de solución al distribuidor.
- En el real el presidente fundador determina las alternativas de solución y se las hace saber al supervisor para que éste a su vez le informe al distribuidor, mientras que en el ideal este paso se omite. Cabe mencionar que este paso genera un retraso aun mayor ya que el presidente fundador casi no está en las oficinas y por consiguiente la respuesta puede tardar incluso días.

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

Lo anterior confirma que hay reglas que no se cumplen y que no por ello la organización deja de funcionar, sin embargo, cabe señalar que este funcionamiento es más tardado y por consiguiente más propenso a errores y deficiencias, mismas que poco a poco van minando la producción. Ahora bien, para medir de una mejor manera el proceso representado mediante los diagramas de flujo (proceso de venta de los Bio Activadores) es necesario realizar una hoja de inspección, la cual se explicará en el siguiente apartado.

3.4 Medición del Proceso de Trabajo.

Se recurrirá al uso de la hoja de inspección, ya que esta técnica permite reunir datos basados en la observación y detectar tendencias de un proceso, es decir, permite establecer que tan frecuentemente ocurren ciertos eventos

Así pues, se aplicarán dos hojas de inspección, la primera, tomará en consideración problemáticas relacionadas con los atrasos en la entrega de los pedidos que se dan por parte del área de mensajería en el proceso de ventas de los Bio Activadores, asimismo se medirán los factores que continúan obstaculizando la entrega final, es decir, las tomas de decisiones o Vo.Bo. para ofrecer alternativas de solución a quejas o problemas expresados por los distribuidores.

La segunda hoja de inspección, medirá el impacto que dichos retrasos han ocasionado en la plantilla de la fuerza de ventas y en sí a la productividad de la organización, es decir, las cancelaciones de pedidos y membresías por parte de los distribuidores, las cuales además de representar pérdidas económicas también significan pérdida y desgaste de recursos humanos.

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

HOJA DE INSPECCIÓN No 1 Semana del 2 al 6 de octubre de 2006.

PROBLEMAS	Lun.	Mar.	Miér	Jue.	Vie.	TOTAL
1.- Retraso en la entrega de pedidos.	5	1	7	2	4	19
2.- Tardanza en toma de decisiones para dar soluciones.	7	X	1	3	7	18
3.- Ausencia del Presidente Fundador en oficinas.	1	X	1	1	1	4
4.- Número de pedidos por día.	15	10	25	6	30	86
TOTAL	28	11	34	12	42	127

HOJA DE INSPECCIÓN No 2 Semana del 2 al 6 de octubre de 2006.

PROBLEMAS	Lun.	Mar.	Miér	Jue.	Vie.	TOTAL
1.- Número de pedidos cancelados por el distribuidor.	3	1	4	2	3	13
2.- Número de pedidos recogidos en las oficinas por el distribuidor.	X	X	1	X	X	1
3.- Número de pedidos entregados de manera extemporánea.	1	1	1	1	1	5
4.- Número de pedidos realizados por alguno de los distribuidores con quien se tuvo problemas de retraso.	X	X	X	X	X	X
TOTAL	4	2	6	3	4	19

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

Dentro del proceso observado, que fue la venta de los Bio Activadores que realiza el área de atención a distribuidores, se encontraron variaciones en cuanto al tiempo establecido, idealmente, por la organización para la entrega de pedidos, así como en las relaciones de toma de decisiones y los tiempos en los que se llevan a cabo, como se describe a continuación.

1.- El tiempo de entrega, ya sea para un pedido o para una membresía, que el área de atención a distribuidores maneja y ofrece es de 24 a 48 horas para el Distrito Federal y la zona metropolitana. Sin embargo, en algunos casos no se cumple debido principalmente a que no hay una logística establecida que garantice el cumplimiento no sólo de las entregas sino de los tiempos señalados, y más aún cuando la prioridad es la entrega de salas. En la semana observada se registraron 19 reportes de pedidos fuera de tiempo, lo cual representa un 22.09% del total de pedidos efectuados (86).

2.- El tiempo de respuesta a quejas se extiende por varios días, debido a las ausencias del presidente fundador, ya que éste sólo estuvo presente en las oficinas uno de cinco días. De las 19 quejas recibidas 18 registraron tardanza en la toma de decisiones para dar respuesta, lo cual representa un total del 94.74%.

3.- Las cancelaciones de pedidos por los atrasos, tanto de mensajería como para dar soluciones inmediatas, significó el 15.11% de un total de 86 pedidos registrados.

4.- Los distribuidores con quien se tuvo problemas en los tiempos de entrega de sus pedidos no volvió a realizar pedido y mucho menos patrocinio alguno, lo cual quiere decir que su molestia si fue seria y perjudicial para la organización.

4. Hallazgos.

En apartados anteriores se estudiaron los tres diferentes niveles de análisis que se aplicaron a nuestro objeto de estudio, Inno Vent, es decir, su entorno, su estructura y, finalmente, su funcionamiento. De lo cual se encontró lo siguiente:

Que Inno Vent, al tener que ir modificando procesos y cosas con las que arrancó, ha tenido que recurrir, en los tres niveles, a su parte autopoietica, es decir, reflexionar acerca de sí misma con la intención de poner en práctica su capacidad de auto-producción a través de un sistema de relaciones cerradas. En donde, “las explicaciones de la evolución, el cambio y el desarrollo de las organizaciones se centran en los factores que forman la auto-identidad de la organización y, por lo tanto, en sus relaciones con el mundo exterior” (Morgan, 1991:228).

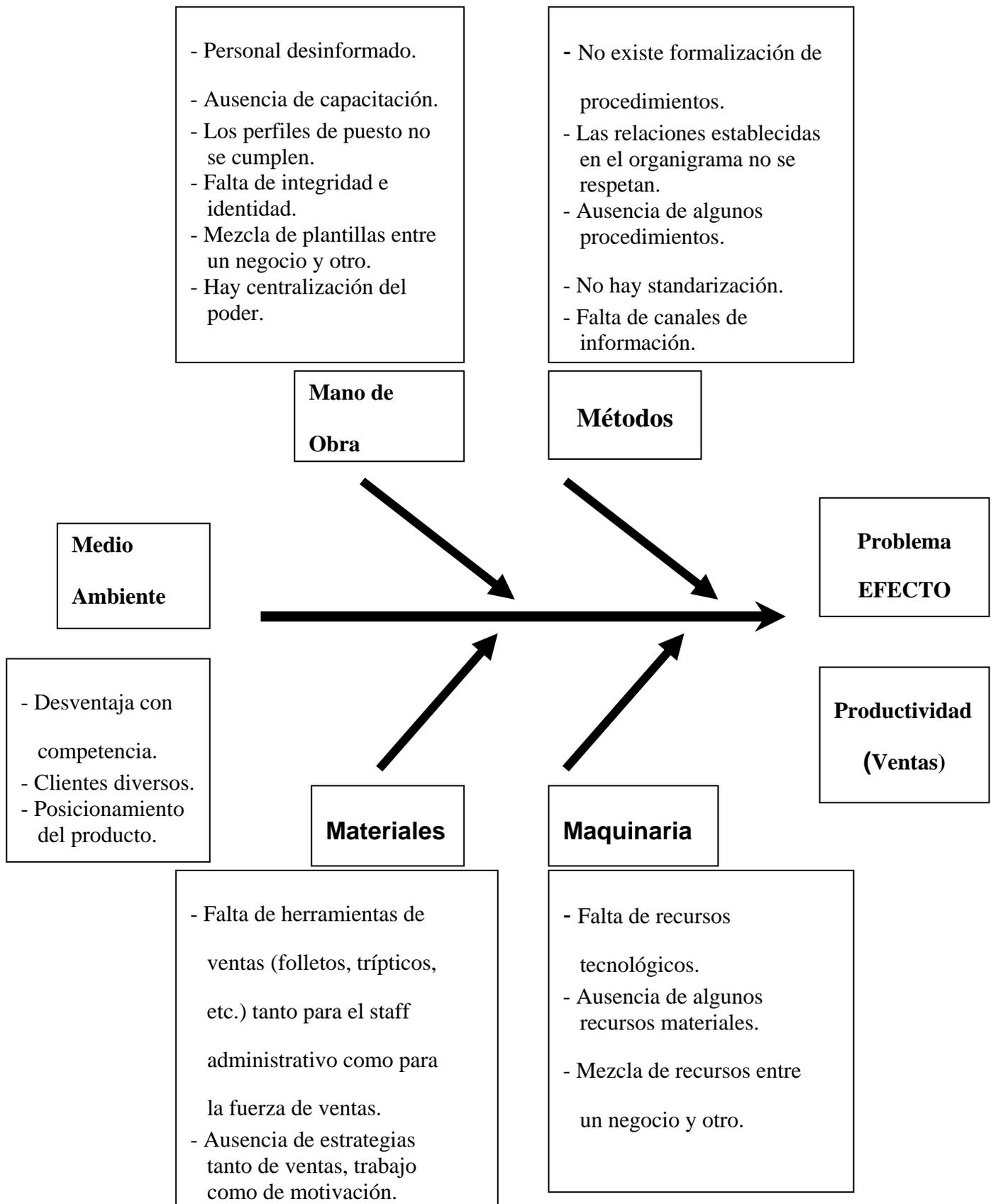
Cuestiones como estas nos llevan a reflexionar cómo cada uno de los problemas detectados, en cada uno de los niveles de análisis, es percibido y atacado por la misma organización, pero sobre todo nos hace pensar en qué medida Inno Vent ha entrado en esta dinámica de la autopoiesis. Por ello, se recurrirá a la representación del problema central que nos ocupa y mostrar todas sus posibles causas, esto a través del desarrollo de un Diagrama de Causa Efecto.

En palabras de Martínez “los Diagramas de Causa Efecto son trazados para ilustrar claramente las diferentes causas que afectan un proceso, identificándolas y relacionándolas una con otras. Un diagrama bien detallado tomará la forma del esqueleto de un pescado. En donde las posibles causas partirán de cinco categorías principales, las cuales pueden ser resumidas en las “5 M’s, Mano de Obra, Maquinaria, Métodos, Materiales y Medio Ambiente”

A continuación se presenta la aplicación de dicho diagrama a Inno Vent:

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

Pescado de Ishikawa



Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

De lo anterior se desprende que la centralización de poder y de información en la cabeza de la organización, presidente fundador, es determinante en la productividad de la organización, toda vez que ésta no se ha preocupado en crear y ofrecer reglamentaciones, información, reglas, deberes y derechos, a fin de controlar a sus miembros. Situación que poco a poco se ha ido haciendo presente en los diferentes escenarios y procesos de la organización.

Como se comentó con anterioridad, la información orienta el trabajo de sus miembros hacia los objetivos de la organización y los provee de una vinculación a la misma, y es donde toma relevancia el concepto de “conocimiento e información como fuentes de poder” (Morgan, 1990:154), ya que a través de establecer qué información deben ofrecer y quién la debe conocer una persona puede influir directamente en la definición de una situación cualquiera y crear modelos de dependencia.

De igual manera, tenemos que el no respetar los canales tanto de información como de toma de decisiones (puestos) se pone entre dicho la necesidad de un organigrama, fuera de cumplir sólo como una pieza decorativa, ya que se resta autoridad a los puestos medios (director y supervisor respectivamente), además de generar una dependencia operativa entre el presidente fundador y cada una de las áreas, lo cual se hará evidente cada vez que esta persona no se encuentre disponible y se presente algún problema o una situación que requiera de un toma de decisión.

A manera de conclusión, podríamos decir que si bien el medio ambiente, los materiales y la maquinaria son parte de las causas del problema en las ventas de Inno Vent, el papel que juega la mano de obra y los métodos es fundamental y se relaciona con todos los demás. Ahora bien, cabe señalar que estas dos últimas categorías encuentran su génesis en la parte de su estructural formal y su funcionamiento real. Por lo que la organización requiere de una importante reestructuración, en el aspecto formal, ya que ésta no puede seguir confiando en su buena suerte y seguir recurriendo a la improvisación para resolver problemáticas.

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

Bajo esta perspectiva, podemos decir que Inno Vent es un claro ejemplo de cómo el entorno externo gatilla a la organización y como ésta debe comenzar desde su interior a generar cambios y ajustes para su supervivencia. En este caso, en particular, podría comenzar por atacar la inasistencia del líder, la centralización de poder, la ausencia de formalización, etc. ya que pese a que dicha organización cuenta con una función específica, la cual persigue, hace suponer que sólo existe porque cuenta con la infraestructura para ello.

Así pues, resulta necesario dar a conocer a todos los miembros las metas a corto, mediano y a largo plazo bajo una misma línea ya que de lo contrario sólo se generará confusión y malentendidos.

Es importante no olvidar que son las personas, que conforman a las organizaciones, las que le dan fortaleza y representatividad a las mismas, por ello en el siguiente capítulo nos enfocaremos más a su estudio.

*

* *

CAPÍTULO II

FUNCIÓNAMIENTO, ACTORES Y GRUPOS DE INNO VENT.

CAPÍTULO II

En el capítulo anterior se obtuvieron elementos clave para el estudio de las organizaciones, en particular sobre Inno Vent. En este sentido, se detectaron problemas y cuellos de botella en el funcionamiento de la organización, específicamente, se encontraron diferencias en los flujogramas ideales y reales en la realización de sus procesos. Derivado de ellos se identificaron problemas en la manera en que fluyen las órdenes, la toma de decisiones y las implicaciones que genera a Inno Vent el proceso de venta de los Bio Activadores.

En el presente capítulo se partirá de conceptualizar a las organizaciones a través de las principales escuelas de administración y su influencia en el modelo comunicativo que se aplica en cada una de ellas, a fin de poder determinar la corriente que prevalece en Inno Vent para posteriormente realizar un diagnóstico comunicativo de la organización que establezca propuestas de solución a los problemas informativo-comunicativo entre los actores y grupos detectados y su asociación con los problemas de índole productivos localizados en el capítulo anterior.

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

Así pues, se retomará el funcionamiento “ideal” de la organización para definir cómo el funcionamiento “real” varia en función de los procesos y gracias a la intervención de los actores y de sus relaciones con otros miembros de la organización. De esta manera, se resalta la importancia del factor humano en los procesos productivos, haciendo referencia a sus características base y el tipo de personalidad, así como a las relaciones de poder que establece con otros miembros y a su permanencia a determinados grupos dentro de la organización.

En este marco, se recurrió a la observación, a la investigación documental y a la aplicación de un Test Psicológico para elaborar un diagnóstico sobre los actores, su personalidad y su relación con la organización y sobre todo con el proceso productivo. De igual manera, se aplicó una auditoria comunicativa (audicom) para el diagnóstico de la comunicación de la organización.

1. Las Organizaciones y su Estudio.

Como se mencionó anteriormente, las organizaciones son un fenómeno complejo y paradójico que ha ido adaptándose a determinados contextos sociales, políticos y económicos, sin embargo creemos que dicho fenómeno puede verse y comprenderse de muchas maneras diferentes, de ahí la pertinencia de este apartado, ya que a continuación se hará un recuento de las diferentes corrientes y escuelas que se han dado a la tarea de observar, estudiar y mejorar el funcionamiento de las organizaciones.

“Las organizaciones raramente se establecen como un fin en sí mismas, son instrumentos creados para conseguir unos fines. Esto se refleja en los orígenes de la palabra organización, que se deriva del griego *organon*, es decir, instrumento.” (Morgan, 1991:12. En sí, los instrumentos son dispositivos diseñados para ayudarnos en la realización de determinadas actividades, orientadas a obtener un fin específico.

Ahora bien, para el estudio y comprensión de las organizaciones se requiere conocer las principales escuelas y/o modelos, a manera que nos permita tener una perspectiva general de la forma en cómo se han concebido a las organizaciones a través del tiempo y rescatar aquellos conceptos que contribuyan al estudio y análisis de éstas en la actualidad.

En este contexto, tenemos que a finales del siglo XIX y principios del XX, con la innovación y proliferación de las máquinas que se presentó con la Revolución Industrial, se iniciaron estudios más formales sobre las organizaciones y la mejor manera de operarlas. A partir de entonces, y con la evolución de las teorías se han desarrollado y definido algunas de las características más importantes en este campo.

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

Bajo esta perspectiva, varios autores se han dado a la tarea de clasificar las distintas corrientes en cuatro teorías fundamentales: Teoría Clásica, Teoría Humanista, Teoría de Sistemas y Teoría Contingente, las cuales se describen a continuación.

1.1 Teoría Clásica

La Teoría Clásica propone una forma sistemática para abordar a las organizaciones a través del estudio de aspectos estructurales, tales como la jerarquía y formalidad en la que se definen puestos y funciones, en donde los miembros son supervisados y controlados mediante estímulos que esperan obtener respuestas mecánicas.

Desde este enfoque, la comunicación fluye únicamente en sentido vertical y en forma descendente, impidiendo la participación del empleado. En forma general, se caracteriza por el énfasis que pone en la estructura con la que debe contar la organización para alcanzar las metas establecidas, interesándose por aspectos como la planeación, la estandarización, el mejoramiento de la eficiencia laboral y las reglas prácticas.

Bajo este contexto autores como Max Weber, Federick W. Taylor y Henry Fayol se interesaron por realizar investigaciones sistemáticas de las organizaciones, bajo la premisa de que la “gestión es un proceso de planificar, organizar, mandar, coordinar y controlar” (Morgan, 1991:15), a partir de establecer principios universales en materia de administración., mismos que hasta la fecha siguen vigentes en la mayoría de las organizaciones.

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

En resumen, la teoría clásica pone especial interés “en los aspectos estructurales de la organización, como jerarquía y autoridad, reglas y procedimientos, relaciones formales, la forma en que se toman las decisiones, el conflicto y a la forma en que se establecen los objetivos organizacionales” (Fernández, 1991:23). En otras palabras podemos decir que esta teoría concibe a las organizaciones como simples máquinas, las cuales tienen como función la productividad.

1.2 Teoría Humanista

Esta teoría señala la necesidad de retomar al elemento humano, “su naturaleza y el impacto en el desarrollo y desempeño de la empresa” (Fernández, 1991:24).

Ahora bien, es importante mencionar que dicho enfoque surgió al reconocer la importancia que tenía el individuo en cualquier esfuerzo cooperativo, ya que el desarrollo y cumplimiento de los objetivos se daban en función de las personas que se encontraban laborando dentro de las organizaciones. De ahí que la administración debía centrarse en los trabajadores y sus relaciones interpersonales, en la cual psicólogos industriales se enfocaron en el estudio de la selección del personal, la influencia de ciertos factores físicos en la productividad, en las actitudes y sentimientos de las personas. Entre los representantes de esta escuela se encuentran Elton Mayo, Abraham Maslow, Rensis Likert, Frederick Herzberg, Douglas McGregor y Chris Argyris.

En cuanto a la comunicación, ésta se convierte en un instrumento fundamental en la relación entre individuos así como entre jefe y empleado, contribuyendo en la formación de grupos formales e informales. Así pues, la comunicación es descendente y horizontal, la cual se encuentra presente en los estilos de liderazgo y en el desarrollo de habilidades comunicativas por parte de la gerencia.

1.3 Teoría de Sistemas

La teoría General de Sistemas se presentó como una forma sistemática y científica de aproximación y representación de la realidad, teniendo sus orígenes en el campo de estudio de la biología con Ludwig Von Bertalanffy y posteriormente fue trasladada al campo de la sociología, de donde es retomada por la teoría de las organizaciones considerando conceptos de la psicología, la sociología y la antropología.

Lo que pretendía dicha teoría era impulsar el desarrollo de una terminología general que permitiera describir las características, funciones y comportamientos sistémicos, desarrollar un conjunto de leyes aplicables a todos estos comportamientos y promover una formalización (matemática) de estas leyes, en donde a la organización se le veía como un sistema abierto en continua interacción con su medio.

Cabe señalar que esta corriente “complementa las dos anteriores, pues da importancia a los factores estructurales, funcionales, sociales y psicológicos dentro de las empresas, y considera las interrelaciones con diversos aspectos del entorno” (Fernández, 1991:30)

En lo que se refiere a la comunicación, se debe extender a lo largo del sistema, contribuyendo a la retroalimentación enfocada tanto a la información interna como externa, capaz de aprender, preservar y/o cambiar sus metas, valores, significados y sistemas simbólicos. Lo cual nos habla de una comunicación par atodos, en donde no exista la centralización de información.

1.4 Teoría Contingente

La Teoría Contingente centra su estudio en la influencia del entorno sobre la forma en que se estructura y responde la organización, en la que factores como son el giro de la empresa,

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

mercado, carácter legal, desarrollo tecnológico, etc., determinan la efectividad de la misma, por lo tanto, establece que cada estructura de organización es diferente, ya que se enfrenta a un ambiente distinto. A la Teoría Contingente se le conoce también como enfoque situacional ya que su acción se determina por la situación dada.

En los primeros estudios realizados en torno a esta teoría, una de las variables que retomaron gran importancia en la forma en que se estructuraban las organizaciones fue el desarrollo tecnológico, estableciendo que el estilo de organización dependía de la infraestructura tecnológica con la que se contara, es decir, la tecnología pasa a ser un factor de contingencia que determina la estructura y el funcionamiento interno de acuerdo a la complejidad tecnológica de la que se conforme la organización. Entre los autores de la Teoría Contingente y que rescatan esta variable se encuentra Joan Woodward, Tom Burns, G. M. Stalker, Paul Lawrence, Jay Lorsch, Perrow y Galbraith.

En este contexto, cabe señalar que en esta teoría la comunicación debe correr tanto en dirección vertical como horizontal, permitiendo las relaciones informales y que la información captada sea distribuida en todos los niveles y para todos sin importar el nivel o jerarquía que se ocupe.

A manera de conclusión podríamos decir que esta corriente “considera, que si bien hay elementos presentes en toda organización, su forma, su sentido y su profundidad dependerán de sí, son contingentes al tipo de demandas que el medio presenta a distintos tipos de organización” (Fernández, 1991:32). Lo cual nos habla de una estrecha relación entre las demandas del entorno y la manera en que una organización responde como ya lo hemos visto en apartados anteriores al hablar de la manera en que el exterior gatilla el actuar de la organización.

1.5 La Comunicación y la Administración.

Si bien las organizaciones han tenido un desarrollo en su manera de cómo organizar el trabajo de manera más eficiente, cómo obtener mayor productividad, cómo conciliar los objetivos de la empresa con los de su personal, cómo motivar al personal, etc., también la comunicación, dentro de éstas, ha sufrido transformaciones, sobre todo en el papel que le ha tocado desempeñar en cada una de las teorías, como nos lo muestra Fernández Collado en el siguiente cuadro.

Principales características de la comunicación en las teorías vistas (Fernández, 1991:36)

TEORÍA CLÁSICA	TEORÍA HUMANISTA
<ul style="list-style-type: none">• Comunicación muy formal.• Preponderadamente escrita.• Vertical descendente.• Muy regulada.• Contenido básico de normas y procedimientos internos.• Centralización en la toma de decisiones.• Supervisión cercana y control.• No toma en cuenta las necesidades de los empleados.• Nivel organizacional.	<ul style="list-style-type: none">• Comunicación formal e informal.• Oral y escrita.• Horizontal, vertical, ascendente y vertical descendente.• Flexible.• Contenido básico grupal (patrones de necesidades) e interno.• Alta descentralización en la toma de decisiones.• Flexibilidad interna sin tomar en cuenta elementos externos.• Alta consideración de las necesidades de los empleados.* Nivel individual, díadas y grupal.

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

TEORÍA DE SISTEMAS	TEORÍA CONTINGENTE
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación formal e informal entre sistemas y subsistemas. • Oral y escrita. • Horizontal y vertical. • Regulación variable. • Contenido básico organizacional interno y externo. • Descentralización variable buscando el equilibrio interno y externo. • Importancia de la retroalimentación como elemento central de control. • Se consideran las necesidades de los individuos, los subsistemas y los sistemas. • Nivel individual, subsistemas y sistemas con énfasis en información de entrada y salida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación básica formal dentro de y entre sistemas y subsistemas. • Oral y escrita. • Horizontal y vertical, interna y externa. • Regulación variable según las demandas del entorno (situacional). • Contenido básico organizacional y externo. • Descentralización variable según las demandas del contexto. • Comunicación como elemento integrador. • Necesidades totales o parciales, según las demandas del contexto. • Nivel organizacional o parcial, según las demandas del contexto.

Lo alentador, desde el punto de vista teórico, es que las diferentes corrientes anteriormente descritas llegan a un punto en el que más que contraponerse se complementan, lo cual nos da la oportunidad de avanzar en el conocimiento de las organizaciones y el papel que en cada organización desempeña la comunicación, ya que esta “es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño” (Fernández, 1991.11).

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

Difícilmente una organización negará que la comunicación sea un factor importante y relevante, digno de tomar en consideración en el buen desempeño de ésta, de hecho todas coinciden en que así es, sólo que la percepción sobre el término “importante” varía de una organización a otra y más aún el papel y la función que se le asigna a ésta, como se puede observar en el cuadro anterior.

1.6 La Administración e Inno Vent.

Las organizaciones constituyen uno de los más importantes elementos institucionales y/o empresariales de nuestro país, ya que dentro de ellas se llevan a cabo todos los procesos productivos que permiten generar productos y servicios a la sociedad. Así, comenzaremos diciendo que una organización se caracteriza por “ser un grupo de dos o más personas que poseen objetivos comunes y que saben que el logro de éstos sólo se alcanza mediante actividades de cooperación” (Fernández, 1991:13).

Ahora bien, cada organización es operada a partir de uno o varios modelos administrativos (teorías antes descritas), a fin de alcanzar determinados objetivos. En el caso específico de Inno Vent se encontró que dicha organización retoma principalmente a la teoría clásica en su diario operar, como se muestra a continuación:

- 1.- Es una organización con una **estructura piramidal**, ya que el poder se centraliza en la punta y pese a existir un organigrama y una división del trabajo el Presidente Fundador es quien determina lo que se hace o se deja de hacer dentro de ella sin importar las implicaciones que ello conlleve o los niveles que se tenga que saltar.
- 2.- Considera a la **productividad** como lo más importante y deja de lado y olvidado al trabajador, tanto a su staff administrativo como a su fuerza de ventas, ya que ve al hombre sólo como la realización de un **rol** organizacional, en donde lo relevante son

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

las ventas que genere, de lo contrario pierde valor ante los ojos del líder y de la organización..

3.- La organización está **deshumanizada**, ya que ve al hombre como un engrane de una máquina, la cual tiene que funcionar y producir, ya que para ello fue construida. En donde, cualquier pieza y función pueden ser reemplazables en cualquier momento sin problema alguno.

4.- La comunicación y la información fluyen únicamente en sentido vertical y en forma descendente, de jefe a subordinado impidiendo la participación del empleado, y su contenido es meramente de trabajo, es decir, formal.

5. Considera al trabajador como tonto y perezoso que **requiere de control y supervisión** constante y a todo momento, ya que pese a existir puestos jerárquicos que contemplan la toma de decisiones en la práctica no es así, debido a que todo debe ir con el visto bueno del Presidente Fundador.

6.- La motivación de los trabajadores está basada en el **temor y la necesidad económica**.

En conclusión podemos decir, por un lado, que Inno Vent funciona bajo un modelo de control en el que la información fluye de manera vertical descendente en el que no existe la posibilidad de una retroalimentación ascendente, y por otro, que la organización quiere operar como si fuera una simple **máquina**, en donde la estructura y la función es lo único que importa y éstas corresponden, principalmente, a los intereses **de poder** o de su burocracia, ya que no reconoce que el trabajo es realizado por seres social, cultural y psicológicamente **diferentes** que pueden propiciar o limitar cualquier tipo de propuesta o de administración.

1.7 Del Control al Consenso.

Si partimos de los cambios que han ido sufriendo las teorías y por consiguiente las organizaciones, como se describió en los apartados anteriores a partir de las exigencias del ambiente, por lógica diríamos que existe la tendencia a una evolución, en donde las organizaciones pasen del modelo del control al del consenso. Sin embargo, y por ilógico que parezca, muchas organizaciones operan y sobreviven bajo dichos modelos, como vimos que lo hace Inno Vent.

Ahora bien, es importante especificar a que nos referimos con “control” y con “consenso”. En este contexto, diremos que el primero se enfoca en el “individualismo” y su principal precursor es EUA, mientras que el segundo nos habla del “comunitarismo” y es impulsado por Japón.

Entendiendo al individualismo como “un conjunto de creencias, que se relacionan en forma muy estrecha con el capitalismo liberalista y la economía clásica, ya que esta ideología considera que la persona es una entidad separada y más importante que la comunidad, y sostienen que los derechos de propiedad son la base de la sociedad civil, derivados de la naturaleza o de una promesa de Dios, y que el Estado tienen la obligación de preservar y proteger” (Lodge, 1996:58).

En tanto, el comunitarismo se enfoca a la comunidad, a la cual conciben como algo “más que la suma de las personas que la forman; es orgánica, no atomista. La comunidad como un todo tiene necesidades específicas y urgentes que trascienden las necesidades de los miembros individuales” (Lodge, 1996:147).

En este contexto, cabe señalar además que actualmente las organizaciones se enfrentan a las exigencias de una globalización, que les demanda no sólo tomar nuevas formas (modelos), sino que también una convergencia en torno a las prácticas más

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

competitivas y las tecnologías más poderosas, ya que la globalización ha comenzado a forjar una nueva realidad no sólo a nivel internacional sino también nacional.

En otras palabras, la globalización se ha convertido en la forma de hacer negocios y en la forma de pensar sobre su relación con los intereses nacionales e internacionales, pero desde un enfoque comunitarista más que individualista, en donde las organizaciones actúen con responsabilidad y sirviendo a las necesidades de la comunidad y donde las relaciones entre personas están regidas no tanto por contrato sino por consenso. Ya que de lo contrario se corre el riesgo de generar un atraso no sólo económico y tecnológico sino social y humano, ya que si bien la globalización significa convergencia e integración, también es sinónimo de conflicto y desintegración, toda vez que “la globalización es una promesa de eficiencia para difundir las buenas cosas de la vida a quienes carecen de ellas, pero también es una amenaza para los que se quedan atrás, excluidos de sus beneficios.” (Lodge, 1996:17).

Si bien el entorno en la era de la globalización se ha tornado complejo, incierto e impredecible, cabe señalar que la comunicación en este sentido juega un papel sumamente importante, ya que ésta puede ser el medio a través del cual se construyan las condiciones necesarias para que exista ese consenso del que tanto se habla, toda vez que “comunicarse es una vía para disminuir malentendidos”, como asegura Luhman.

Por otro lado, tenemos que “la calidad con que realizamos una tarea se relaciona con nuestra disposición a poner en común y completar esfuerzos, saberes y habilidades con un equipo; por esto es fundamental saber comunicarnos: iniciar conversaciones en momentos propicios, expresar nuestras dudas, prestar atención debida al escuchar argumentos, recapacitar sobre diferentes puntos de vista, aceptar la diversidad de pensamientos y conductas, entre otros” (Ulloa, 1997:34). Así, la comunicación es vista como una estrategia que no sólo garantiza la cohesión de los individuos sino que también regula sus acciones e interacciones, lo cual ayudará en el sostenimiento del equilibrio de cualquier sistema social.

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

A manera de conclusión, podríamos decir que la administración de la globalización y sus tensiones requieren de un consenso global respecto a propósitos y dirección, ya que con base en el consenso, es posible diseñar y desarrollar instituciones, organizaciones gubernamentales a nivel nacional e internacional, así como corporaciones, capaces de manejar y enfrentar cualquier posible contratiempo que llegase a presentárseles, pero sobre todo con un enfoque nacionalista y en pro de la comunidad, es decir, el país. En donde, se vea a la comunicación como la brecha que dirija el cambio en las organizaciones, y de esta manera se dejen los viejos paradigmas de control para involucrar una comunicación estratégica que no sólo informe sino que converse para llegar a consensos y que ahorre energía.

En este sentido y retomando a nuestro objeto de estudio, es importante que Inno Vent contemple la posibilidad de un ajuste a su modelo de administración y sobre todo al papel que le confiere a la comunicación, que le augure un mejor presente y sobre todo un mejor futuro, ya que como hemos visto hasta ahora “las antiguas estructuras están en problemas; fueron creadas para instrumentar estrategias obsoletas que se diseñaron para una realidad antigua. Son grandes, poderosas e importantes, pero carecen de dirección” (Lodge, 1996:79).

2. Costos para Inno Vent

El presente apartado tienen como finalidad describir los verdaderos costos que representan para la organización los problemas operativos detectados hasta el momento, y descritos en el capítulo anterior. Específicamente, nos referimos al proceso de venta de los Bio Activadores, el cual involucra, por un lado, a la fuerza de ventas (Distribuidores) y, por otro, al área de atención a distribuidores (Staff administrativo).

Ahora bien, si nos remitimos a los economistas del siglo pasado encontraremos que concebían el costo como una “simple cuantificación de valores o una referencia social y universal que aporta o sugiere normas al conjunto de actos de adquisición efectuados por el

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

individuo” (Moles, 1982:40) . Sin embargo, cabe señalar que para efectos de esta investigación dicha concepción no ofrece los elementos necesarios para comprender los alcances y efectos del fenómeno observado, ya que se enfoca principalmente a cuestiones monetarias. Por ello retomaremos el concepto de costo generalizado bajo la premisa de que “el costo de un objeto está ligado no sólo a su precio sino también al esfuerzo y al tiempo que hay que invertir para obtenerlo” (Moles, 1982:47).

2.1 Costos sin Beneficio.

Así pues, para una mejor comprensión de lo que se entiende por costos, así como de sus implicaciones, se partirá de ubicar a los costos en dos clasificaciones: los costos económicos y los costos humanos.

En donde los económicos serán todos aquellos factores o variables que involucren una inversión de capital para la realización de determinado proceso o actividad. Mientras que los costos humanos se refieren, por un lado, a la satisfacción, insatisfacción de las necesidades emocionales y, por otro, a la inversión de tiempo, esfuerzo, preparación emoción, etc. por parte no sólo del área de atención a Distribuidores sino también del mismo distribuidor, quien es el que realmente hace la labor de venta final.

Clasificación que el mismo Moles agrupa de la siguiente manera:

- 1.- Costo Energético = Energía disipada por el individuo (individual o social).
- 2.- Costo Económico = Precio convencional.
- 3.- Costo Temporal = Tiempo consagrado a la acción, el cual incluye los tiempos de espera y de oportunidad.
- 4.- Costo Psicológico = Energía psíquica y emocional.

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

Bajo esta perspectiva se pudo registrar la existencia de perdidas económicas desde el momento en que se hace la cancelación de cualquier pedido o membresía, ya que el importe correspondiente al pedido es dinero que se tiene que rembolsar al distribuidor. De igual manera todo el proceso de cancelación y reembolso implica dinero extra que no se tenía contemplado, como son las llamadas de seguimiento que se tienen que hacer y la papelería empleada. Por otro lado, tenemos que el principal impacto radica en que el distribuidor afectado no vuelva a realizar pedido alguno o incluso que decida dejar de ser parte de la fuerza de ventas de Inno Vent, y que esto trascienda a todo su grupo de ventas.

A continuación se desglosa a mayor detalle los costos económicos que se registraron del 2 al 6 de octubre, a partir de la aplicación de varias hojas de inspección, como se detalla en el apartado 3.4 (Medición del Proceso de trabajo) del capítulo anterior, en donde se registró la cancelación de 13 pedidos en ese periodo de tiempo.

PRODUCTO	COSTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	TOTAL
1.- Back Lumbar	\$ 290.00			3		1		1		2			2		\$ 2,610.00
2.- Body Sensitive	\$ 390.00		1		1		1					1		1	\$ 1,950.00
3.- Face Down Confort	\$ 280.00	1			1		2		1			1		2	\$ 2,240.00
4.- Leg Spacer	\$ 250.00			2		2			1	1				1	\$ 1,750.00
5.- Multiactivador	\$ 230.00		1			1		1			1	1	2		\$ 1,610.00
6.- Nape Rescue	\$ 260.00	1			2		1		2		1			1	\$ 2,080.00
7.- Neck Rest	\$ 230.00			1		1		2			1			1	\$ 1,380.00
8.- Pregna Dream	\$ 490.00		1		1					1					\$ 1,470.00
9.- Shoulder Neck	\$ 280.00	3		1		1		1	3		1		3	2	\$ 4,200.00
															\$ 19,290.00

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

Ahora bien, para dicho desglose se contemplaron 3 semanas más, a manera de poder calcular los costos en un mes de ventas y a un año, y se obtuvieron los siguientes resultados:

SEMANA	PEDIDOS REGISTRADOS	PEDIDOS CONCELADOS	COSTO DE CANCELACIONES
Del 2 al 6 de octubre	86	13	\$ 19,290.00
Del 9 al 13 de octubre	100	16	\$ 21,980.00
Del 16 al 20 de octubre	92	11	\$ 20,630.00
Del 23 al 27 de octubre	115	18	\$ 25,870.00
TOTAL	393	58	\$ 87,770.00

De las anteriores tablas se desprende, que en el mes observado se registró la cancelación de 58 pedidos, debido al atraso en su entrega, lo cual representa un 14.76% del total de pedidos efectuados (393), y que en dinero equivale a un total de \$ 87,770.00. Ahora bien, si dichos datos los proyectamos a un año encontraríamos que las pérdidas que estaría teniendo Inno Vent sería de aproximadamente \$ 1,053,240.00

En lo que se refiere, a los costos humanos tenemos que éstos se pudieron observar cada vez que un distribuidor decide cancelar su pedido o membresía, debido al atraso en la entrega de éstos, como se describe a continuación:

1.- Tiempo y esfuerzo por parte del distribuidor al hacer los contactos con posibles prospectos y al hacer la labor de venta, lo cual genera una insatisfacción, desmotivación y frustración en el distribuidor, y esto a su vez también afecta la imagen corporativa de Inno Vent ante sus clientes, ya que las relaciones de confianza y seriedad se van deteriorando al

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

grado de que algunos distribuidores manifiestan ya no querer saber nada de la organización. Situación que, regularmente, se extiende a todo el grupo que ese distribuidor maneja (red de distribución que ha logrado conformar a través del patrocinio).

En este sentido, se observó que el número de pedidos cancelados (53), en el mes de venta medido, corresponde al mismo número de distribuidores perdidos, toda vez que desde que éstos hicieron la cancelación no han vuelto a realizar pedido alguno. De igual manera, si proyectamos estas cifras a un año tendríamos que la organización estaría perdiendo un aproximado de 636 distribuidores.

2.- Tiempo y esfuerzo por parte del área de atención a distribuidores al hacer seguimiento de reportes, así como todos aquellos procesos que requiere una cancelación. Asimismo, se pudo observar un grado de frustración e insatisfacción, ya que el tiempo y esfuerzo invertido, inicialmente, en el levantamiento de los pedidos fue en vano, o mejor dicho fue improductivo al momento en que se hizo la cancelación.

A manera de conclusión, podríamos decir que todo acto, todo objeto, todo servicio, toda ocupación humana, se traduce necesariamente en costos no sólo para la organización sino también para quien o quienes realizan la acción. Por otro lado, tenemos que la suma de los diferentes tipos de costos nos da como resultado un costo generalizado, lo cual nos lleva a pensar que “es posible establecer equivalencias o correspondencias entre ellos, y que se puede agregar el tiempo al precio, la energía al tiempo, el riesgo al costo cognoscitivo, etc” (Moles, 1982:57).

2.2 Relaciones Estructurales.

En el apartado anterior se describieron los diferentes tipos de costos que se identificaron en la realización del proceso de venta de los Bio Activadores, sin embargo, para entender de una manera mucho más clara las implicaciones de éstos hay que tomar en consideración las verdaderas causas de donde se desprende el problema dentro de la organización. Por

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

ello, en las siguientes líneas se abordará lo referente a la infraestructura, la estructura y la superestructura de la organización. Así pues, partiremos de definir que entendemos por cada uno de dichos conceptos.

En este sentido, tenemos que la Infraestructura “corresponde a la estructura o base económica con que se cuenta” (Harnecker, 2003:95), es decir, son todos aquellos recursos materiales y tecnológicos, que son necesarios para el funcionamiento y la realización del trabajo dentro de la organización.

En tanto, el concepto de estructura “se refiere a un todo en el que los elementos no se yuxtaponen sino que, por el contrario, se encuentran distribuidos en ella según una organización de conjunto” (Harnecker, 2003:90). Aquí el diseño, la distribución y la operación del trabajo cobran relevancia. En sí, entenderemos a la estructura cómo la manera en que se encuentran organizados los procesos que permiten a la organización elaborar sus productos o servicios, es decir, a toda esa estructura formal que analizamos en el capítulo anterior al hablar de cómo dice la organización que es.

Por otro lado, tenemos que la noción de “Superestructura contempla la estructura ideológica, es decir, las llamadas formas de la conciencia social” (Harnecker, 2003:96). En donde la cultura, la idiosincrasia, las ideas y las representaciones de los actores dentro de la organización entran en juego.

Ahora bien, al hablar de Inno Vent y en especial del proceso medido encontramos que las causas del problema implican los tres niveles, como se describe a continuación:

- Infraestructura: ya que la organización no cuenta con los recursos materiales y humanos necesarios para la entrega y distribución de sus productos, es decir, sólo cuenta con un mensajero y una unidad de reparto, situación que se agrava más debido a que dichos recursos son compartidos con el negocio de salas del dueño, al cual se le da prioridad en sus entregas. Asimismo, se encontró que la organización

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

carece de un almacén y de un responsable del inventario tanto de los Bio Activadores como de las membresías.

- Estructura: debido principalmente a que los procesos no están definidos claramente ni se han formalizado, es decir, cada área que interviene en el proceso de venta trabaja bajo su propio estilo. Por otro lado, se detectó que en dichos procesos no se respeta del todo la división de trabajo como se indica en el organigrama, sobre todo a la toma de decisiones, ya que “idealmente” el supervisor de atención a distribuidores debería ser la persona encargada de dar solución a todos y cada uno de los problemas presentados en la entrega de los pedidos, sin embargo, lo que “realmente” sucede es que el Presidente Fundador es quien asume ese papel, entorpeciendo con ello los tiempos de entrega.
- Superestructura: ya que pese a que cada uno de los miembros colabora con sus actividades en sus áreas de trabajo realmente no coordina ni comunica sus necesidades para agilizar el proceso de entrega y el tiempo de respuesta a las quejas de atrasos por parte de los distribuidores. En este sentido, ni el supervisor ni sus subordinados se han tomado el tiempo de informar al dueño de los problemas que les genera cada vez que nos les proporciona una respuesta pronta a determinado problema o contratiempo.

En sí, estas causas superestructurales se derivan del control que el Presidente Fundador quiere ejercer, a través de su autoridad, ya que dicha persona centraliza el control en la toma de decisiones, pese a no asistir diariamente a las oficinas, sólo para definir y afianzar su poder.

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

Así pues, tenemos que las causas de los retrasos no sólo en la entrega de pedidos sino en el proceso de tomas de decisiones dentro de Inno Vent es una práctica común que se lleva a cabo desde sus inicios, y no se limita a ser solamente resultado de su infraestructura sino también de su estructura y su superestructura. En otras palabras, es una manera de hacer las cosas, implantada por la misma organización.

2.3 Los Costos y sus Implicaciones.

En los apartados anteriores se pudo observar la relación que mantiene el problema medido con la infraestructura, la estructura y la superestructura desde una perspectiva causa efecto, teniendo como base el costo generalizado del problema productivo. En cambio, ahora se tratará de identificar problemas informativo-comunicativo asociados a dicho problema.

Así pues, podemos decir que al reconocer que las causas del problema tienen su origen en la estructura y en la superestructura de la organización, también se reconoce la existencia de una relación estrecha con la información que se genera en la organización, su flujo y las interacciones comunicativas que se generan entre los miembros, sobre todo si partimos de la idea de que la comunicación es una herramienta que permite ahorrar energía en las interacciones de los actores y, por lo tanto, es necesaria para generar también ahorro dentro de los procesos y evitar desviaciones que propicien costos innecesarios para la organización.

Como ya se mencionó, al inicio de este capítulo, Inno Vent funciona bajo un modelo de control, en el cual la comunicación es vista como un instrumento de control para fines de conservación y reproducción social. Lo cual nos lleva a pensar que ambos modelos son excluyentes, ya que si la Administración no considera al trabajador como ser humano, la comunicación excluye y limita al receptor.

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

Así pues, tenemos que el modelo comunicativo que sustenta Inno Vent es centralizado, unidireccional e impersonal, ya que la información fluye de manera vertical descendente, y el emisor (dueño) utiliza los medios sólo para cumplir funciones institucionales “incuestionables”, con la intención de que el "receptor masa" (subordinados) haga lo que al emisor conviene. Lo cual ha dado como resultado una organización sumamente costosa y carente de una estrategia comunicativa que en verdad funcione a los intereses no solo de la organización sino también a los de todos y cada uno de sus miembros, ya que no hay que olvidar que “el hombre actúa cuando su beneficio es superior al costo estimado del acto que efectuará” (Moles, 1982:60).

Ahora bien, cuando decimos que la organización es costosa no sólo lo decimos por la cantidad de dinero que ha perdido hasta el momento (más de 87 mil pesos por mes) como resultado del atraso en sus entregas de pedidos y del proceso de toma de decisiones, sino más bien por el gasto innecesario de tiempo, esfuerzo y, sobre todo, emotivo del personal que integra a Inno Vent, toda vez que exige actos de alta energía que podrían solucionarse o sustituirse por actos de baja energía.

En donde, los actos de alta energía son “acciones visibles inmediatas y concentradas en el tiempo” mientras que los de baja energía se caracterizan por “ser fenómenos de mensajes, órdenes o decisiones que desencadenan acciones de gran energía” (Moles, 1982:17-18). En este sentido, Martín Serrano también hace referencia a este tipo de clasificación, sólo que él habla de actos ejecutivos y expresivos, sobre los cuales nos dice que “suele ser menor la energía utilizada si se recurre a actos expresivos, que si se recurre a actos ejecutivos” (Martín, 1991:34).

Desde este punto de vista, tenemos que aquellas especies que recurran más a las relaciones comunicativas (actos expresivos o de baja energía) tienen mayores posibilidades de supervivencia y de evolución, ya que al final la comunicación da como resultado un excedente de energía y tiempo que puede ser utilizado para desarrollar otras funciones.

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

A manera de conclusión, podríamos decir que Inno Vent no se comunica, más bien, sólo recibe órdenes. Estamos hablando de un intercambio de información. Si bien entre los actores existe determinado nivel de comunicación, ésta gira en torno a situaciones triviales, en donde el tema de la organización queda completamente relegado de la conversación. Lo cual nos lleva a pensar que la calidad de la información y su adecuado flujo, así como la ausencia de la comunicación en las interacciones que se producen dentro de la organización propician errores en los procesos operativos que requieren mayor inversión en dinero, tiempo y energía física y mental, así como costos materiales y humanos para su solución.

3. Los Actores en Inno Vent.

Si partimos del hecho de que una organización se caracteriza por “ser un grupo de dos o más personas”, como se comentó al inicio de este capítulo, entonces podríamos decir que el requisito indispensable para que exista una organización es que cuente con un número preciso de miembros o empleados –requisito que ya comprobamos que Inno Vent cumple, como se mostró en el apartado 2.5 (Inno Vent y sus Miembros) del primer capítulo-, y es precisamente sobre ellos de quienes se hablará en las siguientes líneas.

Las organizaciones cuentan con una serie de interacciones que se dan gracias a la participación de personas dentro de los procesos que llevan a cabo, esto es en ella se definen las posiciones, las tareas y relaciones entre cada miembro o miembros, así como la toma de decisiones con que cada uno cuenta.

Las organizaciones están conformadas entonces por personas que se encargan de generar los procesos necesarios para que la organización cumpla con sus metas. Las personas son quienes dan movimiento a las organizaciones y les permite realizar sus tareas, por ello es importante la manera en que una organización dirige, prepara o selecciona a su personal. Sin embargo, también habrá que reconocer que al mismo tiempo que el actor pertenece a la organización, puede facilitar u obstaculizar su trabajo y el de los miembros

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

con los que guarda interrelación, hecho que repercute a nivel de cooperación y de trabajo en equipo.

Ahora bien, es importante señalar que el individuo cuando ingresa a la organización cuenta con unas características base, con un conjunto de actitudes y una personalidad determinada. Para describir la importancia de los actores dentro de una organización y reconociendo su influencia en los procesos de producción, tendremos que definir las características y la personalidad que poseen como personas, en el entendido de que dichas características y la misma personalidad permite, de alguna manera, explicar y predecir el comportamiento de los individuos.

3.1 Características de los Actores.

El presente apartado tiene como finalidad identificar y analizar las características base que reúne cada uno de los miembros de Inno Vent, pero en particular interesa determinar la relación que guardan dichas características en el comportamiento del empleado, así como en su desempeño dentro de los procesos operativos a su cargo, en particular del proceso medido.

Entre las características base más comunes se encuentra la edad, el sexo, el estado civil, la escolaridad y la antigüedad en la organización, a las cuales nos referiremos como características biográficas. En este sentido, cabe aclarar que para la obtención de dichos datos se tuvo que recurrir a la entrevista con cada una de las personas, ya que pese a ser información básica contenida en el expediente personal la organización carece de ella y por consiguiente de archivos de su personal.

A continuación se muestra un concentrado de las características biográficas detectadas en la planilla que conforma a Inno Vent:

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

ACTOR	PUESTO	GÉNERO	EDAD	ANTIGÜEDAD	ESTADO CIVIL	ESCOLARIDAD
A	Presidente Fundador	Hombre	48 años	12 meses	Casado	Ingeniería
B	Director de Desarrollo Humano	Hombre	32 años	10 meses	Soltero	Comunicación
C	Administrador	Hombre	45 años	12 meses	Casado	Preparatoria
D	Supervisor de Atención a Distribuidores	Hombre	36 años	4 meses	Casado	Preparatoria
E	Asistente de Presidencia	Mujer	40 años	11 meses	Casada	Comercio
F	Ejecutivo de Atención a Distribuidores	Hombre	36 años	11 meses	Casado	Carrera Técnica
G	Ejecutivo de Atención a Distribuidores	Mujer	38 años	11 meses	Casada	Comercio
H	Ejecutivo de Atención a Distribuidores	Hombre	30 años	5 meses	Casado	Preparatoria
I	Ejecutivo de Atención a Distribuidores	Hombre	36 años	5 meses	Casado	Comercio
J	Ejecutivo de Atención a Distribuidores	Hombre	33 años	5 meses	Casado	Preparatoria
K	Mensajero	Hombre	27 años	11 meses	Soltero	Secundaria

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

Ahora bien, de la tabla anterior se desprende que el 81.82 % del total de miembros que conforman Inno Vent (11) son casados y 18.18 % solteros, lo cual habla de una planilla más estable y comprometidas con su trabajo, ya que “el empleado casado falta menos a su trabajo, conserva más tiempo su puesto y se muestra más satisfecho de su trabajo” (Robbins, 1999:52), debido a que el matrimonio impone mayores responsabilidades que hacen más importante y valiosa la estabilidad en el trabajo.

Asimismo, tenemos que la edad promedio de los miembros de la organización es de 36 años, situación que refleja un grado de estabilidad y confianza, ya que “cuanto mayor de edad sea alguien, menos probabilidad habrá de que abandone su trabajo” (Robbins, 1999:51) tal vez por la creencia que de que conforme los empleados envejecen tienen menos oportunidad de encontrar trabajo.

En lo que se refiere a la antigüedad, es importante señalar que la organización a penas va a cumplir un año de haber iniciado operaciones en México, sin embargo se pudo observar que el 36.36 % de los empleados tienen de 4 a 5 meses de haber ingresado a Inno Vent, lo cual podría hablar de un futuro incierto de dichos trabajadores dentro de la organización, ya que si bien la “antigüedad no es un buen predictor de la productividad sí guarda una relación negativa con la rotación de personal” (Robbins, 1999:53).

Por otro lado, se observó que el 18.18 % de los integrantes son mujeres y el 81.82 % hombres, los cuales ocupan puestos que involucran cierta jerarquía y toma de decisiones dentro de la organización, situación que refleja una clara centralización del poder a favor del sexo masculino, debido tal vez a que “las mujeres están más dispuestas a acatar la autoridad y presentan tasas de ausentismo más elevadas que los hombres”, aunado a eso tenemos que “los varones son más agresivos y desean el éxito más ardientemente” (Robbins, 1999:51-52).

Finalmente, tenemos que sólo el 18.18 % de los miembros cuentan con estudios a nivel licenciatura y curiosamente estas dos personas son las mismas que ocupan los dos puestos más altos dentro del organigrama.

3.2 La Personalidad de los Actores.

Como otro elemento importante del análisis formal de los actores, se encuentra la personalidad que cada uno de ellos posee, la cual será entendida como la “suma total de las formas en que el individuo reacciona ante otros e interactúa con ellos” (Robbins, 1999:54).

Ahora bien, para definir la personalidad de los actores de Inno Vent es importante establecer un procedimiento a seguir que nos permita identificar los rasgos que cada miembro posee y que a su vez nos proporcione las herramientas necesarias para hacer una clasificación y poder de esta manera determinar el tipo de personalidad que le corresponde a cada persona.

Por ello, partiremos de establecer las diferentes categorías que consideraremos para la realización de dicha clasificación, ya que no hay que olvidar que “la personalidad es la combinación de atributos psicológicos que empleamos para clasificar a las personas” (Robbins, 1998:39).

En este sentido, tenemos que dicha clasificación de los diferentes tipos de personalidad quedaría como sigue:

- 1.- Organizador/Sensible
- 2.- Controlador/Líder
- 3.- Analítico/Visionario
- 4.- Persuasivo/Clown

En esta materia, cabe aclarar que la base de dichas clasificaciones se da según el tipo de habilidades con que el individuo cuenta. Habilidades o características que se describen a mayor detalle en el esquema “Estilos de Comportamiento y Habilidades según el tipo de Personalidad” de Ulloa, mismo que se presenta a continuación.

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

	ORGANIZADOR SENSIBLE	CONTROLADOR LIDER	ANALÍTICO VISIONARIO	PERSUASIVO CLOWN
SUS HABILIDADES	¿Cómo hacerlo? ¿Qué quieren los otros?	¿Qué? ¿Cuál? ¿Dónde? ¿Cuándo? ¿Para qué?	¿Por qué? ¿Cómo se aplica? ¿Quién lo dice?	¿Quién lo hace? ¿Qué siente? ¿Lo reconoce?
PARA TOMAR DECISIONES	Organiza a la gente	Decisivo, autodisciplinado. Tomas las responsabilidades a su cargo.	Cautos. Quiere conocer los hechos y los detalles necesarios. Busca la precisión y corrección	Toma decisiones rápidas.
PARA PLANTEAR METAS	Le interesa más los procedimientos que la utilidad de los resultados.	Enfocado a obtener resultados y logros. Le interesa obtener más ventajas que los procedimientos.	Sistemático. Le interesa más el proceso y la ejecución de una tarea que las ventajas obtenidas.	Le interesa más obtener ventajas, utilidad u oportunidades que los procedimientos.
PARA COMUNICAR	Hace preguntas. Modera opiniones. De trato fácil. Personal. Procura las relaciones interpersonales y la estabilidad.	Da opiniones fuertes, directo.	Hace preguntas. Habla calmadamente. Calculador en sus opiniones. Impersonal.	Informal. Habla calmadamente. Toma la iniciativa en las relaciones sociales.
PARA MANEJAR SUS EMOCIONES	Responsivo (sensible que responde). Amigable. Evita la confrontación. Abierto.	Controla sus emociones. Demandante. Le gusta negociar.	Controla sus emociones. Formal.	Responsivo. Impulsivo. Entretenido. Extrovertido y expresivo. Entusiasma e involucra a todos.

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

Ahora bien, para detectar dichas personalidades en los actores de Inno Vent se recurrió a la aplicación de un Test de Personalidad con la intención de “identificar y distinguir los roles característicos que permiten ver las disposiciones, actitudes y preferencias del sujeto en cuestión” (Ulloa, 1997:37).

En este contexto, cabe señalar que el Test está conformado por 24 grupos de estilos de vida donde los actores tendrán que ubicarse, así como de 4 items, cada uno señalando el tipo de personalidad: (O) Organizador, (C) Controlador, (A) Analítico y (P) Persuasivo. Una vez que el Test ha sido resuelto por los actores se procede a contabilizar las respuestas correspondientes a cada una de las categorías (personalidades), que en total deberán sumar 24 respuestas, para finalmente identificar las dos habilidades que cuentan con mayor número de respuesta y de esta manera , nos permita asignarle al individuo una personalidad analítica-controladora o persuasiva-analítica, entre otras personalidades, según corresponda.

A continuación se muestra el concentrado de los resultados que arrojó el Test.

ACTOR	ORGANIZADOR SENSIBLE	CONTROLADOR LIDER	ANALÍTICO VISIONARIO	PERSUASIVO CLOWN	PERSONALIDAD
A		14	10		C/A
B	12	12			C/O
C		11		13	C/P
D		9	15		C/A
E	11			13	O/P
F		10		14	C/P
G	10			14	O/P
H	14		10		O/A
I	15		9		O/A
J	13			11	O/P
K	12			12	O/P

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

De donde se desprende la presencia de 5 controladores (2 controladores/analíticos y 2 controladores/persuasivos y 1 controlador/organizador) y de 6 organizadores (2 organizadores/analíticos y 4 organizadores/persuasivos), lo cual nos habla que el tipo de personalidad identificada corresponde a la división del trabajo, ya que los actores que resultaron ser controladores son quienes tienen los niveles jerárquicos más altos y a su vez la toma de decisiones, mientras que los organizadores son en su mayoría los subordinados y quienes tratan directamente con los distribuidores.

3.3 Los Actores y sus Implicaciones.

Desde el inicio de este capítulo se ha establecido la relevancia de los actores dentro de la organización, de sus características sociales y profesionales, de sus comportamientos y personalidades, con el objetivo de definir su injerencia en los procesos que lleva a cabo dentro de la organización.

Ahora bien, retomando el problema productivo observado, recordaremos que se realizó la medición del proceso productivo para la venta de los Bio Activadores. En donde se registró la presencia de cuellos de botella sobre todo en la entrega de los pedidos en el D.F. y área metropolitana, ya que no se cumplían los tiempos establecidos (de 24 a 48 horas), y en los tiempos de respuesta a dichos reportes, lo que ocasiona la cancelación de algunos de los pedidos.

De esta manera, se observó que las áreas que mantiene relación estrecha en el proceso de venta son: Atención a Distribuidores y el Mensajería. Dado que todas las áreas están conformadas por personas que cubren cierto papel y dada la importancia de esta participación, a continuación se ofrecen algunas de las características base y de personalidad que pueden delinear y explicar la forma en cómo los actores se conducen en el proceso antes medido.

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

En este contexto, se observó que en el proceso de ventas “real” están involucrados 5 actores, principalmente, como se describe a continuación:

- 1.- ACTOR F, G, H, I o J: Ejecutivo de Atención a Distribuidores, que es quien toma el pedido y los reportes de quejas, según sea el caso, los cuales se caracterizan por ser en su mayoría hombres casados, con estudios a nivel preparatoria, por tener poco tiempo en la organización y por ser en su mayoría Organizadores Persuasivo.
- 2.- ACTOR K: Mensajero, a quien se canaliza el pedido para su entrega, el cual es una persona del sexo masculino, Organizadora Persuasiva de 27 años de edad, soltero, con estudios a nivel secundaria y que además es uno de los miembros más antiguos en la organización.
- 3.- ACTOR C: Administrador, quien autoriza o no las rutas y las entregas del mensajero, el cual resulto ser un hombre Controlador Persuasivo de 45 años de edad, casado, con estudios a nivel preparatoria, y que también está entre los miembros con más antigüedad en la organización.
- 4.- ACTOR D: Supervisor, que es a quien se canalizan todos los reportes de queja para su solución, el cual es un miembro del sexo masculino, de nuevo ingreso (4 meses), de 36 años de edad, con estudios a nivel preparatoria y casado.
- 5.- ACTOR A: Presidente Fundador, quien decide y autoriza las soluciones a cada una de las quejas que recibe el supervisor y que tiene que canalizarle a él, el cual se caracteriza por ser un hombre casado, de 48 años de edad, con estudios a nivel licenciatura y por ser Controlador Analítico.

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

Así pues, se pudo establecer que los principales actores que intervienen en el proceso poseen una personalidad Controladora Analítica Persuasiva y se caracterizan por ser del sexo masculino, por ser los miembros relativamente más antiguos dentro de la organización y por ocupar cargos a nivel de Supervisor, Administrador y Presidencia.

Asimismo, se observó que el control y la autoridad del Administrador, Controlador Persuasivo, es lo que da inicio a los problemas operativos detectados, ya que él es quien determina y coordina el trabajo del mensajero, es decir, él decide cual pedido sale y cual no y sobre todo cuando, situación que desencadena atrasos en la entrega de los pedidos y por consiguiente los reportes (quejas) de los distribuidores afectados.

Aunado a ello, se encontró que el Presidente Fundador es quien representa o genera más retrasos en el problema observado, ya que es quien se encarga de supervisar y autorizar las respuestas (soluciones) a los problemas ocasionados por los atrasos en la entrega de los pedidos pese a que difícilmente se presenta a trabajar en las oficinas y a que existe la presencia de un Supervisor y un Director que según el organigrama deberían ser los encargados de la toma de decisiones en este aspecto. Situación que ocasiona, en última instancia, la cancelación algunos pedidos.

En este sentido, tenemos que la personalidad Controladora del Administrador y del Presidente Fundador la hacen presente en su necesidad predominante de dirigir, corregir, controlar y cuidar toda acción e información que el personal a su cargo haga o diga, es decir, asumen la responsabilidad a su cargo y les interesa obtener ventajas de su proceder sin importar si las puede llevar a cabo o no, sobre todo por su constante ausencia.

A manera de conclusión podríamos decir, entonces, que los actores definen o alteran la realización “ideal” del proceso productivo de la organización debido a que, como ya se describió anteriormente poseen, características, personalidades y comportamientos particulares que los hacen distintos unos de otros y por lo tanto existen diferencias en su manera de percibir y de actuar ante las tareas que tienen encomendadas. Motivo por el cual se recomienda desechar la idea de considerar que el único satisfactor que tienen los

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

empleados es el económico, ya que para una persona hay muchas otras motivaciones que lo llevan a realizar su trabajo, de manera óptima, como lo apunta Moles al decir “que los actos humanos son motivados por otra razón que por el dinero, el tiempo y la energía que ellos representan”.

Por ello, se debe reconocer al individuo no sólo como engrane de una máquina o como recurso humano, sino como parte fundamental de la estructura organizacional y sin olvidar que el hombre “no entra en acción sino en media en que el beneficio que espera del cumplimiento de ésta sea superior al costo que implique su cumplimiento” (Moles, 1973:48).

4. Los Grupos en Inno Vent

Hasta el momento hemos hablado de la importancia que tienen las características y la personalidad del individuo en la organización, sin embargo al referirnos al comportamiento de éste nos vemos obligados a hablar del grupo al que pertenece, ya que raramente el actor se desempeña aisladamente y al momento de interrelacionarse o celebrar convenios de intercambio forma grupos, en donde se verá influido no sólo por el contexto que predomina, sino también por los individuos que lo rodean.

En este sentido, estudiar los grupos cobra importancia ya que “constituyen ambientes importantes del comportamiento individual. Son subsociedades en las cuales tiene lugar la interacción social, y la parte que le corresponde al individuo en esa interacción puede observarse y comprobarse por medios experimentales” (Olmsted, 1966:15)

Ahora bien, al hablar de grupo nos referiremos como tal a “un conjunto de individuos consientes unos de otros como unidad con fines o intereses compartidos” (Olmsted, 1966:17). Asimismo, es importante aclarar que existen diversos tipos de grupos,

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

clasificación que se dan a partir del fin común que comparten sus miembros, como se muestra a continuación:

- Grupo Primario: aquí los miembros se “hallan ligados unos a otros por lazos emocionales cálidos, íntimos y personales; poseen una solidaridad inconsciente basada más en los sentimientos” (Olmsted, 1966:11).
- Grupo Secundario: las relaciones entre los miembros de este grupo “son frías, impersonales, racionales contractuales y formales. Los individuos participan no como personalidades totales, sino sólo con relación a capacidades especiales y delimitadas, ya que el grupo no es un fin en sí mismo, sino un medio para otros fines” (Olmsted, 1966:13)

Así pues, bajo este enfoque se procederá a identificar los grupos existentes dentro de Inno Vent, así como el comportamiento que los individuos asumen para con la organización y para con los otros integrantes. Caracterización que más adelante se retomará con la finalidad de profundizar aún más sobre esta materia.

4.1 El Grupo y los Actores.

Como se mencionó en el punto anterior dentro de las organizaciones existen varios tipos de grupos, que establecen relaciones de distinta clase, así en Inno Vent se pudieron ubicar tanto grupos primarios como secundarios, como se describe a continuación:

Dentro de los grupos primarios se logró identificar cuatro grupos, principalmente:

- 1.- Por sexo, conformado por las dos únicas mujeres que laboran en la organización. La asistente de Presidencia y una Ejecutiva de Atención a Distribuidores, quienes se organizan para salir a comer a la misma hora y para irse juntas a la salida.

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

2.- Por jerarquía, conformado por las dos personas que sustentan los puestos más altos, el Presidente Fundador y el Director de Desarrollo Humano, quienes curiosamente también son los únicos empleados que cuentan con estudios a nivel licenciatura. Dichos miembros se coordinan para salir a comer juntos en algunas ocasiones.

3.- Por antigüedad, conformado por las dos personas que llevan en la organización desde que ésta se inicio: el Administrador y el Mensajero, quienes además laboran de manera simultanea en el negocio de salas que también tiene el dueño, con quien han laborado por más de 6 años.

4.- Por relaciones, conformado por tres personas que se conocían antes de ingresar a Inno Vent, ya que laboraban en el negocio familiar de las salas, es decir, con el papá del dueño. Personas que suelen salir a comer juntos e incluso cada viernes acostumbran salir a divertirse después de su horario de trabajo.

En lo que se refiere a los grupos secundarios, podemos hablar de la existencia de tres grupos, los cuales se establecieron a partir del organigrama acuñado por la organización, es decir, por áreas o departamentos:

1.- Área de Atención a Distribuidores, conformado por 6 integrantes el Supervisor y 5 ejecutivos a su cargo.

2.- Área Administrativa, conformado por 2 personas, que son las mismas que integran el grupo primario por antigüedad, es decir, el Administrador y el Mensajero.

3.- Por líderes, conformado por 4 personas el Presidente Fundador, el Director de Desarrollo Humano, el Supervisor de Atención a Distribuidores y el Administrador.

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

Una vez identificados dichos grupos viene a bien establecer la forma en que éstos se han conformado y la manera en que se interrelacionan entre ellos, como se explica en el siguiente apartado.

4.2 Los Grupos y sus Implicaciones.

Si bien es cierto que una característica esencial del grupo “es que sus miembros poseen algo en común” también lo es el hecho de que “las personas que se hallan en contacto continuo entre sí, tienden a desarrollar una organización social informal, que implica la existencia de pautas de conducta que constituye una sutil combinación de actividad manifiesta, lenguaje, gestos, sentimientos e ideas que sirven para identificar a los miembros de los extraños” (Olmsted, 1966:27).

En este sentido, fue evidente que las relaciones que unen a los miembros de los grupos primarios van más allá de las relaciones “personales”, ya que pareciera que éstos se conformaron a partir de características biográficas, como es el sexo, la antigüedad, la jerarquía, es decir, como en las culturas primitivas (el clan), donde los orígenes de los lazos significativos se basan en tan sólo una característica.

Asimismo, se pudo observar, por un lado, que en este tipo de grupos se rompen los límites de los grupos formales, es decir, los establecidos por la misma organización a través de la división del trabajo; y por otro, que recurre principalmente a la comunicación informal en sus interacciones.

En lo referente a los integrantes del grupo secundario, se vio que éstos sólo interaccionan en relación a sus capacidades y a las tareas que les han sido asignadas, es decir, sus relaciones están basada en lo formal y tienen como fin el cumplimiento de las actividades laborales. Establecen la cooperación en función del trabajo y no existen relaciones personales entre los miembros a excepción del conformado por el administrador

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

y el mensajero que coinciden en ambos grupos, pero fuera de ellos las relaciones que predominan son “frías” y concretas, en donde la comunicación es formal y se da de forma vertical y horizontal pero siempre de manera descendente y con fines meramente laborales.

5. La Auditoria Comunicativa en Inno Vent.

En los apartados anteriores hicimos mención de la necesidad de cambio que afronta Inno Vent, ya que la estructura organizacional bajo la cual opera día a día muestra serios problemas, no sólo operativos sino comunicativos. Sin embargo, antes de cambiar comportamientos y procesos, viene a bien cerciorarse de que el cambio sea adecuado.

En este sentido, se recurrió a la auditoria comunicativa para diagnosticar sistemáticamente varios aspectos de la comunicación en la organización, con el fin proponer una intervención con base en lo encontrado. En donde, al referirnos a intervención estaremos hablando de “una acción de control tomada para propiciar mejoras en el funcionamiento del grupo” (Timm, 1986:3).

Ahora bien, en el caso específico de Inno Vent, la cual se identificó como una organización que no se comunica, sino que sólo recibe órdenes, es decir, únicamente intercambia información bajo un modelo de control, la cual fluye de manera vertical descendente sin la posibilidad de una retroalimentación ascendente, la técnica que se seleccionó para llevar a cabo dicha auditoria es el Diagnóstico del Flujo de Información en la Organización, ya que a través de ella “se pueden claramente identificar problemas de distorsión, sobrecarga y aislamiento de comunicación, así como identificar las opiniones potenciales de líderes” (Timm, 1986:19).

5.1 Diagnóstico del Flujo de Información en la Organización.

La técnica se inicia con la presentación de un mensaje a los miembros de la organización, seguida de un cuestionario que indaga sobre detalles tales como: cuánto del mensaje fue efectivamente recibido, si los empleados han recibido todo o una parte del mensaje, preguntas sobre dónde, cuándo y por quién recibió la información.

Como primer paso, nos dimos a la tarea de seleccionar el mensaje que se tomaría como referencia para la aplicación de esta técnica, quedando el siguiente:

“En el mes de diciembre contaremos con un concurso de productividad, a través del cual el empleado ganador se hará merecedor a un bono extra de dos mil pesos” .

En este sentido, es importante señalar que el mensaje en cuestión, fue generado por la propia organización el día viernes 10 de noviembre con la intención de “motivar” a los empleados y de aumentar la productividad de los mismo. Ahora bien, cabe mencionar que el mensaje fue difundido por el Presidente Fundador, a través de un correo electrónico que le hizo llegar al Supervisor de Atención a Distribuidores, quien a su vez elaboró un volante con dicha información y lo colocó en el tablero de avisos.

Así pues, después de 2 semanas de difundió el mensaje se procedió a la aplicación de un cuestionario, el cual fue contestado por todos los miembros de la organización a excepción del presidente, quien fungió como emisor. A continuación se presenta dicho cuestionario:

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

Cuestionario

“En el mes de diciembre contaremos con un concurso de productividad, a través del cual el empleado ganador se hará merecedor a un bono extra de dos mil pesos”

1. Exactamente ¿qué día y a qué hora obtuvo la información que aparece arriba o alguna parte de ella?

Día: _____ Hora: _____

2. De las opciones siguientes marque y complete lo que se le solicita:

Sí, la conocí completamente _____

Sí, conocí parte de ella _____, de ser así escriba a continuación la parte que conoció

No, no supe nada al respecto _____

Si la versión de la información que conoció, es diferente a la escrita al principio de este cuestionario, escriba las diferencias:

Si su respuesta a la pregunta anterior fue SI, por favor responda las siguientes seis preguntas cortas, si fue No, deténgase y entregue el cuestionario, muchas gracias por su colaboración.

3. ¿De quién recibió primero la información?

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

4. ¿Por qué medio recibió primero la información? Marque de los siguientes el correspondiente:

Cartas personales de la compañía _____	Hablando con una persona _____
Tablero de avisos _____	Hablando por teléfono _____
Platicando con 2 o 3 personas _____	En una junta o conferencia _____
Lo escuché indirectamente _____	Lo vi acontecer _____
Yo generé la información _____	Otros, especifique _____

5. Aproximadamente ¿cuánto tiempo hace que recibió la información? Marque la respuesta correcta:

Hoy _____	Ayer _____				
Esta semana	L	M	M	J	V
La semana pasada	L	M	M	J	V

6. ¿A cuántas personas de la compañía les dio usted esta información?

Ninguna _____ 1 2 3 4 5 más de 5 _____

Cerciórese de haber contestado correctamente las preguntas antes de regresar al cuestionario.

Escriba en el siguiente espacio si tiene algún comentario adicional.

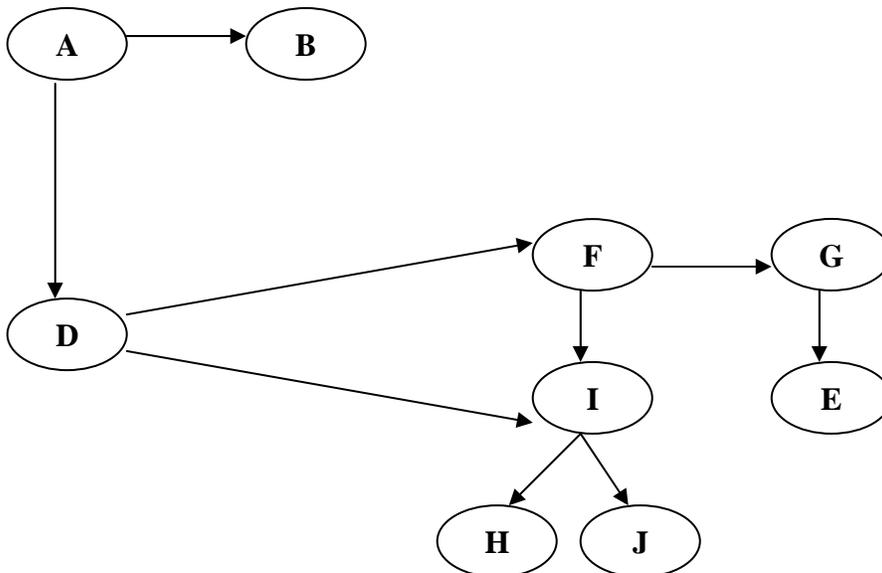
Muchas gracias por su colaboración.

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

Una vez aplicado dicho cuestionario se procedió a la codificación e interpretación de la información como se muestra en la siguiente tabla que tiene como finalidad mostrar como es que fluye la información y con quién se comunica cada uno de los actores de Inno Vent. En donde la columna vertical representa al emisor y la fila horizontal al receptor del mensaje.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
A		X		X							
B											
C											
D						X			X		
E											
F							X		X		
G					X						
H											
I								X		X	
J											
K											

Información que representada gráficamente se vería de la siguiente manera:



Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

En lo que se refiere al tiempo que tarda en fluir o llegar la información a cada actor, dentro de la organización, se obtuvieron los siguientes datos:

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Semana 1	B	D	F e I		G
Semana 2	H	J		E	

Otra de las unidades de análisis que se pudo registrar, gracias a esta técnica, tiene que ver con la calidad con que llega la información al receptor, sobre ésta se encontró la siguiente información:

ACTOR	RECIBIÓ INFORMACIÓN COMPLETA	RECIBIÓ INFORMACIÓN INCOMPLETA Y ERRÓNEA
B	X	
D	X	
E		X
F	X	
G		X
H		X
I	X	
J		X

Así pues, gracias a la auditoria comunicativa que se realizó a Inno Vent, a través de la técnica “Diagnóstico del Flujo de Información en la Organización”, se pudo observar que en la organización:

- Existe una mala selección del medio o canal utilizado para la difusión de la información, ya que ninguno de los actores mencionó el tablero de avisos que fue donde el supervisor colocó el volante informativo.

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

- Hay aislamiento de información, ya que el actor C y el K no se enteraron del mensaje difundido.
- En cuanto a la comunicación se observó que existe una fuerte tendencia a la comunicación interpersonal (cara a cara), ya que todos los miembros que se enteraron del concurso de productividad lo hicieron a través de hablar con otra persona, a excepción del supervisor que recibió la información por medio de un correo electrónico.
- En lo que se refiere al flujo que sigue la información se detectó que ésta es descendente y se distribuye a partir de los grupos primarios existentes dentro de la organización. Específicamente, se observó que la información fluyó internamente entre los miembros del grupo de “relaciones” (actor D, F e I), el de “sexo” (actor E y G) y el de “jerarquía” (actor A y B), como se muestra en la representación gráfica de la información. Situación que se reafirma con lo registrado en el grupo de “antigüedad” (actor C y K), ya que sus miembros fueron los únicos que no se enteraron del concurso.
- Se presenta el fenómeno del teléfono descompuesto, ya que 4 miembros expresaron haber conocido sólo parte del mensaje original y los otros 4 información diferente.
- Los flujos de información son lentos, ya que la difusión del mensaje se dio poco a poco y de uno a uno en diferentes días, como sucedió con el supervisor. que fue a quien se dirigió inicialmente el mensaje, el cual recibió la información 4 días después de que fue generada.

5.2 La Auditoria Comunicativa y sus Implicaciones.

Después de la aplicación de dicha técnica, se observó que la información dentro de Inno Vent se encuentra no sólo manipulada sino centralizada a conveniencia del emisor, ya que ésta sólo adquiere relevancia e importancia si involucra los intereses personales del actor.

Por otra parte, se detectó que la responsabilidad del buen entendimiento de los mensajes recae en la persona que es líder de la organización, que a su vez es el actor principal en la generación de los mismo, como hemos visto hasta ahora. En este sentido, las instrucciones u órdenes de cómo elaborar el trabajo las da una sola persona y desciende hasta los empleados a través de la red de comunicación, establecida jerárquicamente por el Presidente Fundador. Ahora bien en la mayoría de los casos la información se da de manera directa de líder a empleado, en otras ésta pasa primero por las personas de mando medio y es tan rígida que no permite que sea de otra forma.

Dicha situación lo único que ha generado, hasta el momento, es una centralización no sólo del poder sino también de la información, lo cual a orillado a los empleados a buscar dicha información por diversas fuentes y a que éstos vivan en una constante incertidumbre en relación a su trabajo y al futuro que les espera.

6. Hallazgos.

Las organizaciones interactúan dialécticamente y son dinámicas y diferentes por naturaleza y por albergar a un elemento que en sí es complejo y contradictorio: el hombre. Así que se tiene que reconocer que existen diferentes maneras de organizarlas, pero siempre tendiendo a las construcción de una organización habitable bajo el modelo del consenso y la estrategia comunicativa.

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

A este respecto, tenemos que a partir de los datos recopilados y observados en los anteriores apartados se logró determinar:

- Que las personas que conforman Inno Vent son diferentes unos de otros e incluso la mayoría de ellos se contraponen con el resto.
- Que el modelo tanto administrativo como comunicativo bajo el cual opera diariamente la organización está basado en modelos por demás obsoletos que se rigen por el control, la medición de los tiempos y los resultados.
- Que la comunicación entre los diferentes integrantes de la organización es nula, ya que ni los directivos ni los empleados han procurado entablar verdaderos lazos y canales comunicativos.
- Que el flujo de la información no sólo es deficiente y excluyente sino también lento y distorsionado, ya que hay personas que se encuentran totalmente aisladas de lo que acontece dentro de su lugar de trabajo o reciben información totalmente opuesta a la difundida originalmente.
- Que Inno Vent pese a ser una organización funcional resulta ser operacionalmente muy costosa no sólo económicamente sino psicológica y energéticamente.

En este sentido, es importante reconocer que la estructura de una organización es fundamental porque apunta a asegurar no sólo el orden, sino también la coherencia y la estabilidad de ésta, pese a que con la intervención del hombre como tal se vuelva compleja en su funcionamiento, ya que éste para nada es predecible ni medible. De ahí la importancia de retomar al individuo como un ser pensante y actuante que es diferente uno de otro y que siempre conserva un mínimo de libertad, la cual utiliza para realizar arreglos con los demás miembros con la finalidad de obtener movimiento o beneficios.

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

Así pues, el conversar, motivar y el crear estrategias individuales y/o grupales cobra relevancia para negociar y logran un beneficio mutuo, ya que si el individuo no conoce o no está convencido del proyecto de la organización, ni de su presencia en ella o no tiene proyecto personal en la misma, no habrá motivación que resulte para ir por el mismo camino, la productividad y el buen funcionamiento de la organización.

Hasta aquí nos queda claro cómo es cada una de las personas que conforman Inno Vent, así como la manera y los medios a través de los cuales se comunican entre ellas, sin embargo, falta saber lo que piensan y sienten sobre todo respecto a la organización. Por ello, en el siguiente capítulo nos enfocaremos al análisis de las representaciones.

*

* *

CAPÍTULO III

COMUNICACIÓN Y COMPLEJIDAD EN INNO VENT.

CAPÍTULO III

En el presente capítulo se recurrirá a técnicas de investigación de carácter cualitativo, con la finalidad de poder diagnosticar problemas comunicativos asociados al problema productivo detectado en el primer capítulo. Lo cual, además nos permitirá tener un panorama más completo de los resultados obtenidos en el capítulo anterior, en donde el enfoque que prevaleció fue el cuantitativo.

En este sentido, podemos decir que gracias a la auditoria comunicativa que se realizó en Inno Vent, a través de la técnica “Diagnóstico del Flujo de Información en la Organización”, se pudo observar que los canales de comunicación formales además de ser inapropiados son deficientes y que los informales son sino los más eficientes si los más recurrentes.

Dichos canales, cómo se gestan y la importancia que reviste la comunicación y la información dentro de las organizaciones, en especial de Inno Vent, así como serán las líneas de investigación en este capítulo, en el cual también se analizarán las representaciones que tienen los sujetos, la forma en que los individuos se relacionan y como debido a la complejidad de cada uno de ellos surgen conflictos en la organización.

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

Así pues, se procederá a la aplicación de un grupo de discusión y una entrevista abierta, con la finalidad de obtener más elementos para el análisis del sujeto, así como las diferentes percepciones y representaciones de la realidad que existen dentro de la organización, y no quedarnos solamente con los números y cifras que nos proporcionó hasta este momento las técnicas cuantitativas.

1. La Complejidad Organizacional.

A lo largo de nuestra investigación ha sido evidente que la organización objeto de estudio, Inno Vent, está compuesta por muy pocos elementos (11 incluyendo a sus dirigentes), sin embargo, no por ello deja de ser compleja y de tener serios problemas. Lo cual nos lleva a pensar que la complejidad de las organizaciones no radica, en sí, del número de empleados con que ésta cuente, sino más bien por el simple hecho de estar constituida principalmente por seres humanos, los cuales por naturaleza son complejos.

La organización en sí es “un caos ordenado y un equilibrio inestable: expresa las tensiones de los intereses puestos en juego y posicionados a partir de un orden configurado por la estructura de poder; construye representaciones de sí misma como singularización de pluralidades y produce imágenes de su entorno como pluralización de singularidades; nunca está exenta de oposiciones, alianzas, diferencias e indiferencias” (Juárez, 1997:21).

Ya comentábamos que pese a lo pequeña que es la organización, en ella existen grandes dificultades de comunicación entre los empleados y sus dirigentes, ya que el control que pretende ejercer la organización parte de ver a todos sus empleados como iguales, es decir, como una masa enfocada en desempeñar determinado rol (el de la producción), por lo tanto, el mismo sistema de control o motivación es aplicado a todos por igual. Sin embargo, si bien es cierto que existen características específicas que hacen a los empleados de una organización trabajar en ella de manera conjunta, también es cierto que hay en ellos particularidades que los hacen seres complejos y sobre todo diferentes entre sí, lo cual los lleva a asumir diferentes posturas que los hacen relacionarse en grupos o colectividades específicos.

Bajo esta premisa, se observa que la necesidad del individuo y de la organización de relacionarse los obliga a identificar en sí mismos y en los otros características que hagan posible la relación y es precisamente esta diferenciación, respecto de otros elementos que integran su entorno, lo que aumenta su complejidad. En este sentido, tenemos que la

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

complejidad radica en la “sobreabundancia de relaciones, de posibilidades, de conexiones, de modo que ya no sea posible plantear una correspondencia biunívoca y lineal de elemento con elemento” (Luhmann, 1997:16).

En efecto, resulta que dentro de las organizaciones se tejen un sin fin de relaciones a partir de las “diferencias” existentes entre cada miembro de éstas. Es con esta perspectiva como hay que entender a la diferencia como la raíz o matriz del conflicto, lo cual es algo conatural a toda relación humana, y por lo mismo tenemos que toda relación humana es conflictiva. “El actuar de individuos y grupos se comprende mejor, también, si se consideran sus relaciones y sus conflictos” (Ávila, 2000:40). Lo cual nos lleva a concebir al ser humano, en sí, como la contingencia del sistema (organización).

Así pues, hay que reconocer que la relación entre los integrantes de cualquier organización se torna compleja en virtud, primero, de que son seres humanos y no simples individuos desempeñando un rol y, segundo, de que todos y cada uno de ellos son diferentes. Todos presentan formas diversas de pensamiento y de intereses. “La organización es un sistema vivo lleno de momentos memorables pero también de estallidos de violencia simbólica e incluso, física. Se gasta y desgasta en producir y reproducirse” (Juárez, 1997:21).

En este contexto, es importante no sólo reconocer la participación del individuo en la organización, a partir de su intervención, sino que los empleados deben ser escuchados para así ser tomados en cuenta no sólo como entes productivos sino como humanos que son, toda vez que éstos son producto y productores de la misma organización a la que pertenece.

Por lo tanto, es necesario dejar de ver a la organización sólo como una máquina productora, para verla como un sistema complejo en el que intervienen una gran diversidad de personalidades, costumbres, razones, experiencias, culturas, etc., que después se concentrarán en las representaciones. En suma, las organizaciones resultan ser una potencialidad de complejidades que se yuxtaponen.

1.1 Subjetividad, Percepción y Acción.

En el apartado anterior hablamos sobre la importancia de recuperar y ver al individuo como un ser humano (sujeto de una biografía, de filias y fobias), ya que cada uno de los actores de una organización piensan de modo diferente a los demás, por lo que tanto la realidad como la representación que cada uno tenga de ella resulta ser distinta.

Bajo esta perspectiva viene bien hablar del estudio de la percepción de la realidad por parte del hombre, que han realizado diversos autores, con la intención no sólo de tener un acercamiento a dichos pensamientos, sino de entender la importancia del principio de la existencia del hombre y su pensar.

A lo largo del tiempo filósofos y científicos han ocupado gran parte de su vida en la búsqueda de preceptos que aclaren esa dualidad que se da entre sujeto y objeto, entre el hombre y su realidad. En el siglo XVII D. de C. Descartes, gracias a su frase celebre “Pienso luego existo”, habla de una inminente separación entre sujeto y objeto, así como de la existencia de una exclusión del propio sujeto de los objetos de estudio de la ciencia.

En efecto, fue Descartes “quien establece la diferencia entre *res extensa* (realidad material) y *res cogitans* (pensamiento razón)” al señalar que “el objeto de ciencia queda reducido a la primera (*res extensa*), mientras que la segunda (*res cogitans*) se establece como el instrumento para entender y crear conocimiento, quedando excluida del objeto de estudio” (Ávila, 2006:3). Como consecuencia, los estudios sobre el individuo, así como las implicaciones que éste conlleva, tuvieron que ser vistos paralelamente en el campo de la filosofía.

En este contexto, algunos autores incluso aseguran que el hombre es el que crea su propio mundo, al afirmar que el ser humano se construye a sí mismo y construye su mundo, es decir, su realidad. Kant, por ejemplo, comenta que toda realidad es pensada, es decir,

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

subjetiva, por lo tanto hablar de objetividad resulta una utopía. Dicho en otras palabras, tenemos que no existe realidad no nombrada, por lo que lo no nombrado no existe.

De igual manera, Kant asegura que el hombre no conoce su realidad, sino que sólo conoce representaciones de la realidad, toda vez que ésta, como tal, es sustituida por una simple representación. Por lo tanto, la ciencia entonces se construye por quienes la observan y modifican la realidad relativa que surge de pensamientos complejos subjetivables para trascender a la construcción del mundo de objetos.

Así, encontramos que gracias a dichos planteamientos Kant sienta las bases de la moderna fenomenología, la cual más adelante es retomada y nutrida por varios autores, entre ellos Edmund Husserl, quien es considerado el padre fundador, ya que para él “el objeto de estudio de la ciencia no es sólo la realidad, sino también los objetos con los que se observa y los sujetos que observan y reflexionan sobre ella” (Ávila, 2006:5)

Ahora bien, cabe señalar que dicha aportación no fue definitiva, ya que el pensamiento “filosófico-fenomenológico” terminó por desembocar en el existencialismo y la hermenéutica, con Martín Heidegger quien nos dice que el conocimiento, en sí, debe contemplar invariablemente la existencia y el conocimiento del ser mismo, es decir, el conocimiento debe partir de la existencia del ser. Para este autor, “el pensamiento del ser sale del propio ser, que no es un objeto más del pensamiento, sino el eje del mismo” (Ávila, 2006:7).

De esta manera, tenemos que los aportes filosóficos hicieron que la ciencia revalorara la importancia que el ser reviste para el conocimiento. De igual manera, dejaron en claro la necesidad de tomar en consideración la subjetividad del hombre, reconocer que todo hombre es distinto y sobre todo que es un ser que se comporta conforme a su pensar. El ámbito de la “subjetividad guarda una relación complementaria con el mundo externo, el cual viene definido por el hecho de ser compartido con los demás” (Habermas, 1987:81).

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

A partir de aquí y en relación a la existencia de dicha subjetividad Karl Popper nos dice que el hombre, como tal, se desenvuelve en 3 mundos: el primero de ellos caracterizado por ser un mundo blando, es decir, un mundo en el que lo principal es la subjetividad del hombre; segundo, el mundo duro, en el que se presentan los fenómenos físicos; y tercero, el mundo objetivo.

Modelo que más adelante es retomado por Abraham Moles y sobre el cual construye su propio modelo, en el cual habla de categorías perceptivas del ser humano. En sí, dicho autor, también nos habla de tres mundos, al primero de ellos lo llama “*wmwelt*”, al cual define como el mundo subjetivo (interno), mientras que al segundo lo nombra “*merkwelt*”, que no es otra cosa más que el mundo objetivo (externo), para finalmente rematar con el “*fertwel*”.

En este sentido, Moles asegura que el individuo actúa a partir de la categoría perceptiva en la que se encuentre, por lo que podríamos decir que todo ser construye un mundo y todo mundo construye un ser. Sin embargo, es importante mencionar que tanto el ser como el mundo se construyen a partir de sus interacciones, ya que el ser se define como vida y movimiento que conlleva a una acción.

Ahora bien, Wiener dice que en toda interacción hay dos posibilidades de acción: acciones de alta intensidad energética (cavar un hoyo, cambiarse de casa, alzar una piedra, correr) y baja intensidad energética (dar una orden, esperar en una ventanilla, hablar con el vecino). En donde actuar representa 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” (Moles,1973:16).

Diferenciación que marcó el surgimiento, en la zona propia del ser, de un número cada vez mayor de acciones de poca energía pues dejó entre ver que en muchos aspectos de las relaciones humanas, una vez, cumplida la condición necesaria para disponer de un mínimo de energía, ésta no intervenía para nada en la continuación y concertación de ésta.

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

Posteriormente, Habermas hace su aparición y nos dice, por un lado, que las organizaciones están pobladas de realidades subjetivas de cada uno de los actores que la conforman, ya que son realidades vistas por cada uno de los observadores, de ahí que se consideren relativas y, por otro, que el límite de la subjetividad de cada individuo es donde comienza la subjetividad del otro y que es a partir de esto que se van creando una red de intersubjetividades.

De igual manera, Habermas afirma que las organizaciones, desde su génesis, se han fundado sobre cuatro tipos de acciones: la acción teleológica, la acción regida por normas, la acción dramática y la acción comunicativa. Mismas que define de la siguiente manera:

- 1) “La 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.
- 2) La regida por normas se realiza en el ámbito de las relaciones sociales: crea los valores, normas y roles que rigen y ordenan éstas 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.
- 3) La dramática liga al sujeto –Yo interior- con el otro, externa la subjetividad en la búsqueda/construcción de identidades sobre las cuales asentar consensos y operaciones conjuntas. Su ámbito, claro está, lo constituye el mundo íntimo o de la pasión, entendida como una fuerza primitiva y básica que mueve la decisión.
- 4) La comunicativa produce expresiones y se caracteriza porque no tiene un contorno específico, sino porque interviene o coadyuva en la relación de las otras acciones”. (Ávila, 2000:55)

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

Sobre lo expuesto anteriormente, cabe señalar que las acciones pese a ser definidas como autónomas entre sí, están abiertas a las otras esferas de acción, lo cual conlleva una afectación mutua.

Con tal panorama, lo único que nos resta por decir es que la organización, como tal, está poblada de realidades subjetivas de cada uno de los sujetos que la integran, con sus respectivas lógicas. Si bien es cierto que las organizaciones trabajan con individuos, bajo estructuras funcionales, que realizan actos en cadena para el cumplimiento de un servicio o un producto con la intención de obtener un bien económico, también es cierto que el ser humano actúa a partir de lo que percibe, de lo que se apropia y construye para sí mismo, sin embargo, es necesario -por ser un ente social- relacionarse con el otro, que a su vez cuenta con su propia percepción, de ahí la importancia de negociar, compartir conocimientos y sobre todo de construir una realidad común.

1.2 Las Representaciones.

Hasta aquí hemos visto como la naturaleza propiamente humana desarrolla una complejidad, sin medida, que obliga a un análisis más profundo y detallado sobre el hombre. Por ello, este apartado estará enfocado al estudio de las representaciones, así como de sus implicaciones en la producción y reproducción de la realidad social.

Para entender el concepto de representaciones y su articulación en la lógica y dinámica organizacional de la que parte nuestra investigación resulta necesario reflexionar y exponer algunas notas que dan sustento a este concepto. En general, se entiende a las representaciones como modelos estructurados y estructurantes tanto de percepciones y expresiones como de interacciones y manipulaciones de objetos. Ello las convierte en ideas que ordenen al mundo y que regulan las interacciones de los individuos. “Pensemos las representaciones como ideas formadas acerca del mundo. Pero estas ideas, para ser

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

sociológicamente representaciones, deben ser ideas que estructuran simbólicamente aspectos de la realidad social (Berriain en Revilla, 2001:7).

Si bien es cierto que las representaciones “surgen de las experiencias colectivas consolidadas, del cúmulo de prácticas, conocimientos, valores y fantasías de toda una comunidad (Durkheim en Revilla, 2001:68), también es importante reconocer que el “ser humano en su evolución cultural desarrolló la capacidad de representar representaciones, y no sólo conductas, como sucede con el comportamiento animal” (Martín en Revilla, 2001:9).

Así pues, tenemos que las representaciones son, en sí, modelos representacionales de la realidad, ya que éste concepto nos remite a la idea de “lo que está en lugar de”. “Los modelos representacionales anteceden a la experiencia: el modelo se ante-pone a la vivencia y pro-pone cómo la vivencia debe ser –o es- vivida. Por que los modelos representacionales son adquiridos e interiorizados por los sujetos sociales en su proceso de enculturización, o sea, desde la cuna: por eso, cuando llega a las situaciones que irán marcando su experiencia, la representación ya está ahí modelando su percepción y su acción”. (Revilla, 2001:11)

Ahora bien, cuando las representaciones no son similares y los actores que participan actualmente dentro de cualquier organización establecen relaciones formales e informales, se agrupan según características y afinidades, con el propósito de obtener beneficios de índole laboral o personal. En este sentido, cabe señalar que si bien las representaciones son ideas sobre el mundo que ordenan a la sociedad, para que esto se logre resulta indispensable que dichas ideas sean comunicadas o compartidas, ya que de lo contrario esa función ordenadora de la que hablamos será imposible que se cumpla. Aún así, la función ordenadora “no implica solamente una forma conceptual, sino sobre todo, esta función ordenadora implica la regulación de las interacciones entre los sujetos sociales” (Revilla, 2001:7)

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

A manera de conclusión, podemos decir, por un lado, que las representaciones no son otra cosa más que “modelos de percepción y evaluación que articulan las interacciones sociales y les otorgan sentido” (Revilla, 2001:43) y, por otro, que la representación en el campo de la comunicación actúa organizando un conjunto de datos de referencia proporcionados por el producto comunicativo en un modelo que posee algún sentido para el productor y reproductor de esa representación.

2. La Complejidad Comunicativa.

En el apartado anterior, al hablar de la subjetividad y las representaciones, se pudo observar que si bien cada sujeto cuenta con percepciones distintas de la vida, de la realidad y del entorno en el que se desenvuelve, resulta necesario llegar a un consenso, un acuerdo mutuo para que a través de representaciones similares se pueda construir una realidad común en donde la comunicación adquiere el papel más relevante.

De ello, resulta inminente que entre las representaciones y la comunicación existe un lazo que los une y los complementa, “seguramente porque la comunicación es el medio por el cual se proponen, difunden, actualizan las representaciones, sin la comunicación no sería posible la dinámica representacional” (Revilla, 2001:43).

Como ya vimos, por un lado, la organización es un ente heterogéneo, lo que quiere decir que cada uno de los individuos que la integran va a tener una distinta forma de pensar, se observar y de valorar a la organización misma y, por otro, que las acciones de los actores dentro de las organizaciones implican forzosamente interacciones, independientemente de que logren tener éxito comunicativamente o no. Lo cual nos habla de que ninguna interacción o relación humana está exenta de presentar conflictos.

El conflicto, en sí, surge por las “diferencias” en las percepciones y sobre todo en las representaciones que tiene los actores dentro de la organización y que más adelante

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

serán señaladas con los resultados del grupo de discusión y la entrevista que se aplicó, sin embargo, hay que reconocer que el conflicto también es parte de la dinámica de las relaciones, ya que éste permite a la relación autogenerarse y adquirir su propio orden, le permite a los actores modificar sus acciones en función del nuevo orden que la relación a impuesto.

Así pues, tenemos que la riqueza de una organización se centra en esa diversidad (diferencia) de opiniones que se manifiestan al interior de la misma. Lo realmente importante es aprender a darle un uso correcto y productivo a esa heterogeneidad, es decir, es importante que dentro de esas interacciones, se aprenda a administrar el conflicto, ya que si no se permite la autogeneración de la relación, ésta puede quebrarse y desaparecer.

En efecto, partiremos de decir que lo que se requiere es saber cómo ligar esta gama de diferencias, con la intención de poder exprimirles el mayor provecho en beneficio no sólo de la organización sino también de sus integrantes. En este sentido, es que hace su aparición la comunicación, ya que la interacción comunicativa es precisamente una actividad que permite reconocer y distinguir las diferencias entre quienes la llevan a cabo, para establecer, a partir de ahí, los acuerdos necesarios que les permita aspirar a contar con relaciones enfocadas a la comunicación.

La comunicación por consiguiente ha sido por generaciones la herramienta que el hombre ha utilizado pero que se había anclado en un modelo de comunicación-lineal, en el cual se encuadró al ser humano bajo estructuras funcionales, con tintes deterministas.

Por ello, hay que reconocer que la comunicación, como tal, a lo largo de la historia y del diario acontecer a ido adquiriendo un sin fin de acepciones, significados y sobre todo evoluciones, por lo cual viene bien establecer y delimitar el concepto y el enfoque de comunicación sobre el cual girará nuestra investigación.

En este contexto, es importante señalar que antes la comunicación se remitía y fragmentaba, según el modelo Emisor-Mensaje-Receptor. Tal es el caso del Funcionalismo

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

que concebía a la comunicación como un instrumento para influir, de ahí, que se le considere como una teoría socialista sustentada en el poder y para el poder, pensada para conservar no para cambiar. Cabe señalar que dicha escuela, se enfocó en el estudio del Receptor más que en otra cosa. Mientras que, el Estructuralismo centró su estudio en el Mensaje y su relación con el código, a partir del estudio de la lengua por medio de modelos. En tanto, el Marxismo se abocó al Emisor, ya que partía de estudiar las denuncias del emisor, lo cual le confiere un carácter de cambio de estructuras, sin embargo, esto no se llegó a concretar al carecer de propuesta para ello.

Para el caso específico de Inno Vent, en donde resulta indispensable que la organización aprenda a comunicarse, es decir, que sus dirigentes (en especial el Presidente Fundador) aprenda a escuchar a los demás no sólo para que se sientan tomados en cuenta sino para comprenderlos, y en este sentido, tratar de comenzar a establecer acuerdos que les permita permanecer, cambiar e innovar, surge la necesidad de entender a la comunicación de otra manera a como hasta ahora se ha presentado. Para ello, recurriremos a nuevos modelos comunicativos: la Cibernética, la Teoría de la Acción Comunicativa y la Teoría de la Mediación, como a continuación se describen.

2.1. La Cibernética.

El Ingeniero Norbert Wiener, con la publicación de su libro “Cibernética o Control y comunicación en los animales y en las máquinas”, da inicio a una teoría que después cobra gran importancia al estudio de la comunicación: la Teoría Cibernética, la cual se caracteriza por “el estudio del gobierno o de la regulación de los sistemas, a partir del manejo de la información” (Revilla, 2001:49).

Ahora bien, cabe señalar que los antecedentes conceptuales de dicha teoría giran sobre otras dos: la teoría de sistemas y la teoría de la información. “De esta última retiene el concepto de información como orden que permite distinguir las variaciones que producen

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

novedad; de la Teoría de Sistemas retoma la noción de la reacción que corresponde a toda intervención y cómo esa reacción, a su vez, causa o genera nuevas condiciones” (Revilla, 2001: 50).

Por otro lado, tenemos que la Cibernética le confiere suma importancia al concepto de ajuste ya que en el se habla de reacción o “feed back, es decir, es un modelo que permite que la información enviada por un Emisor hacia un receptor tenga la posibilidad de regresar pero ahora bajo la premisa de que el receptor sea ahora el Emisor de mensajes y de esta manera “dar forma” o “poner en forma”.

En resumen, podemos decir que la comunicación para la Cibernética “supone el intercambio –proponer/aceptar- de información, intercambio que desata una dinámica de ajuste, es decir, tiene una vocación interventora: diseño y aplicación de acciones reguladoras que sostengan o incrementen la capacidad de la organización” (Revilla, 2001:52).

La teoría bajo hasta línea, deja en claro la importancia que reviste, para la conservación de una organización, mostrar interés en lo que dicen y piensan los otros. Debe darse a la tarea de establecer el diálogo, a partir de la comunicación, que le permita escuchar y entender a sus empleados y a su vez sobrevivir y permanecer.

2.2. La Teoría de la Acción Comunicativa.

Esta teoría parte de entender a la comunicación como “un acto de entendimiento compartido, que es soporte del orden social negociado, que permite aumentar la capacidad, de la propia sociedad, para actuar frente a su entorno ecológico” (Revilla, 2001:53).

Habermas, autor de esta teoría, se preocupa por analizar los procesos por los cuales se van construyendo los tejidos sociales en las sociedades modernas. En sí, “la propone o

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

representa como la acción que posibilita la realización de otras acciones” (Revilla, 2001:53). Lo cual nos lleva a pensar a las organizaciones como una red de acciones que por su misma naturaleza van a desencadenar otras acciones, en donde, la comunicación como un acto permite ir del desorden al orden o viceversa.

En este sentido, este enfoque nos da las herramientas para entender el por qué la necesidad de que existan actos y acciones comunicativas dentro de Inno Vent. Para propiciar las condiciones necesarias que permitan un entendimiento entre los individuos y a su vez nos lleven hacia la acción conjunta sobre la realidad.

2.3. La Teoría de la Mediación.

La Teoría de la Mediación aparece en escena en el año 1978, con la publicación de “La Mediación Social”, y encuentra sus antecedentes en diversas fuentes: la psicología genética, la antropología estructural de Lévi-Strauss, la Cibernética, la Teoría de la Acción Comunicativa y la teoría Marxista clásica.

Esta teoría se “define por el estudio de los sistemas de reglas y operaciones que se aplican a cualquier conjunto de hechos o ed cosas pertenecientes a planos heterogéneos de la realidad, para articularlos” (Revilla, 2001:57).

La comunicación para la teoría de Mediación “es una práctica que permite o facilita que los sujetos sociales articulen en su experiencia cotidiana fenómenos contradictorios, para poder operar en la realidad” (Revilla, 2001:58). Por lo que podemos decir que la comunicación adquiere un papel mediador entre dos partes que por naturaleza son diferentes.

En suma, dicha teoría estudia, también, “cómo una forma de interpretar o modelar la realidad da pautas para que los sistemas sociales se conserven en un estado o se alistén para

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

cambiar y ajustar a nuevas condiciones o, tal vez vale decir, a nuevas interpretaciones, que llevan a actuar de otra manera” (Revilla, 2001:59).

Así pues, retomaremos ese papel mediador de la comunicación, entre los dirigentes y los empleados de Inno Vent, con la intención de decirle a cada quien lo que necesita saber pero en términos en que los pueda entender, ya que quien no entiende no actúa.

2.4 La Comunicación Organizacional.

Partiendo de las reflexiones, anteriores, podemos decir que resultado evidente encontrar algunas diferencias de un modelo a otro, pero sobre todo similitudes, que de una u otra manera actúan de manera incluyente, es decir, complementaria en la construcción de una definición de comunicación, que nos permita entender y analizar los sistema de interacción humana, incluidos los sistemas organizacionales.

En este sentido, tenemos que la comunicación “economiza energía, y propicia competencias, al garantizar las interrelaciones, interacciones y retroalimentaciones, por medio de la circulación 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” (Ávila, 1997:27).

Ahora bien, cabe señalar que para que dicha comunicación cumpla con los lineamientos trazados, en los diferentes modelos, es necesario que ésta se encuadre en una ética comunicativa, ya que no importa lo que se acuerde sino que, realmente, se llegue a un acuerdo, para lo cual deben existir reglas de diálogo o interacción.

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

En este contexto, Habermas establece un modelo ético de comunicación humana, en el cual contempla 4 principios básicos, mismos que a continuación se describen:

1.- Hay comunicación si y sólo si hay Igualdad, en donde se reconoce que somos diferentes, en muchos sentidos, pero al momento de comunicarnos lo haremos de igual a igual, es decir, todos tenemos los mismos derechos y obligaciones.

2.- Hay comunicación si y sólo si hay Autenticidad, aquí se habla de un principio de honestidad libre de todo engaño, ya que no es posible establecer acuerdos sobre bases falsas.

3.- Hay comunicación si y sólo si hay Pertinencia, es decir si hay reglas y éstas se respetan como tal.

4.- Hay comunicación si y sólo si se busca un acuerdo, ya que de nada sirve un diálogo si no se llega a un acuerdo mutuo.

Por último, es importante hacer hincapié en la necesidad de que exista un acuerdo previo, en el cual se acuerde cumplir y respetar los 4 principios básicos, ya que sólo así se posibilita el inicio del acto comunicativo.

3. El Estudio de la Realidad Social.

En toda investigación existe una parte enfocada a la recopilación de información (datos) con la finalidad de entender y explicar el objeto de estudio en cuestión. En este sentido, cualquiera que sea la perspectiva teórica de la que se parta, la obtención de datos de la realidad social que permita sustentar dicha perspectiva se hace a partir de dos corrientes metodológicas: la cuantitativa y la cualitativa.

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

En este contexto, cabe puntualizar que las técnicas cuantitativas parten de lo general a lo particular y de la premisa de un conocimiento que sea medible, comparable y comprobable, es decir, a través de números, cifras, gráficas, etc. Mientras que las técnicas cualitativas van de lo particular a lo general y se basan en una postura humanista la cual sustenta que los fenómenos sociales no pueden ser estudiados sólo a través de números y medidas sino a partir de la comprensión e interpretación del fenómeno. La primera y fundamental característica de las llamadas técnicas cualitativas al servicio de la interpretación motivacional profunda consiste en ser técnicas de observación directa que entrañan un contacto vivo, esto es una cierta interacción personal del investigador con los sujetos y / o grupos investigados, en condiciones controladas” (Ortí, 1986:195).

Otra diferencia importante entre ambas corrientes tienen que ver con el tipo de planteamiento usado, ya que los métodos cuantitativos son en sí planteamientos hipotéticos deductivos que se limitan a la recolección de datos y que no permiten al sujeto aportar más datos de los que se les pide. Por el contrario, los cualitativos son inductivos y se caracterizan por conceder al individuo una mayor libertad para expresar lo que desea.

No obstante, cabe mencionar que resultaría imposible tratar de explicar la realidad social (objeto de estudio) a partir sólo de la corriente cuantitativa o sólo de la cualitativa, ya que por si solas -cada una- constituyen únicamente un enfoque parcial, incapaz de abarcar, explicar y comprender nuestro objeto de estudio. Debido, principalmente, a que al momento de estar realizando el “análisis de la realidad social el investigador no sólo se encuentra con hechos (acciones humanas o acontecimientos), sino también con discursos de individuos y grupos” (Ortí, 1986:171). Por ello, lo más pertinente es retomar de ambas corrientes algunas técnicas para posteriormente cruzar los datos obtenidos y obtener nueva información que nos permita una mejor interpretación y comprensión del fenómeno en cuestión.

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

Siguiendo lo expuesto por Ortí podríamos establecer otra gran diferencia entre lo cuantitativo y lo cualitativo. Diferencia que estaría dada a partir del tipo de enfoque que tiene cada una de ellas, ya que la primera está enfocada al estudio de los “hechos” mientras que la segunda a los “discursos”.

En este sentido, tenemos que los hechos “conforman la dimensión o esfera de los actos externos (acontecimientos físicos de todo tipo, actos humanos en su exterioridad material) considerados independientes de la conciencia interna de los actores que los producen o sufren”. En cambio, los discursos entrañan la existencia de las significaciones culturales de la comunicación simbólica, estructurada por un sistema de signos intersubjetivos o lenguaje, y es atravesada por el sentido subjetivo (consciente o no consciente) del actor hablante” (Ibáñez, p.172).

Ahora bien, encontramos por una parte que los hechos sociales para “ser explicados se registran, correlacionan, cuantifican y estructuran (mediante censos y/o encuestas estadísticas formalizadas)”. Por otra parte, los discursos para “ser comprendidos se interpretan y analizar, bien a partir de cualquier texto (documento histórico, declaraciones a los medios de comunicación social, textos literarios, etc)” (Ortí, 1986:171).

Bajo esta perspectiva podríamos decir que hasta ahora el estudio de Inno Vent ha sido a partir del enfoque cuantitativo, es decir, de analizar, identificar y describir los “hechos” que ocurren dentro de la organización, por consiguiente lo que precede ahora es enfocarse al estudio de los “discursos” a partir del uso de técnicas cualitativas que estén orientadas a captar, analizar e interpretar los aspectos significativos diferenciales de la conducta y de las representaciones de los sujetos y/o grupos investigados.

En definitiva, el enfoque cualitativo en “el estudio de las interacciones sociales representa un nivel último de la investigación sociológica, en el que ésta se convierte, sin duda, en más problemática, en menos precisa y objetiva (... en fin, en menos científica, si así lo queremos); pero precisamente para obtener las conclusiones de mayor reelevancia

posible (aun a costa de su fiabilidad y precisión), reclamadas por los fines de la investigación” (Ortí, 1986:191).

3.1 Las Técnicas Cualitativas.

Para efectos de nuestra investigación y con la finalidad de obtener información útil que nos permita identificar las diferentes representaciones de los actores, se recurrió a la aplicación de dos técnicas de carácter cualitativo: el grupo de discusión y la entrevista abierta. Lo anterior, debido a que para poder analizar la lógica en la que los actores se relacionan comunicativamente dentro de la organización es necesario no sólo estudiar el desarrollo de los procesos de producción, sino también es importante “conocer sus propios discursos en situaciones de comunicación más o menos controladas como las que presuponen las entrevistas abiertas y las discusiones de grupo” (Orti, 1986: 195).

Bajo esta perspectiva, viene a bien definir y explicar la pertinencia de cada una de estas técnicas, así como la metodología utilizada en su aplicación. En este contexto, diremos que el grupo de discusión es “tan sólo un marco para captar las representaciones ideológicas, valores, formaciones imaginarias y afectivas, etc., dominantes en un determinado estrato, clase o sociedad global.” (Ortí, 1986:198).

Por otro lado, tenemos que mediante el grupo se “aspira a reproducir el discurso ideológico cotidiano o discurso básico sobre la realidad social de la clase social o estrato, representado por los sujetos reunidos, para mejor interpretar en su contexto la valoración motivacional afectiva, del tópico investigado por el grupo, sus creencias y expectativas sobre el mismo, así como la proyección de sus deseos, resistencias y temores conscientes e inconscientes” (Orti, 1986:199).

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

En lo que se refiere a la entrevista, encontramos que ésta es concebida habitualmente como “una conversación con un propósito entre dos interlocutores” (García en Ibáñez, 1992:132). En un sentido amplio, la entrevista es una conversación que establecen un interrogador y un interrogado con un fin perfectamente delimitado, y es precisamente ese fin (información resultante, susceptible de ser cuantificada y estandarizada) lo que nos permitirá conocer las características cualitativas de nuestro objeto de estudio. Debido, principalmente, a que la entrevista, como ninguna otra técnica, es capaz de penetrar en la intimidad de la conducta y el acontecer social.

En el caso específico de la entrevista abierta tenemos que consiste, fundamentalmente, en “un diálogo *face to face*, directo y espontáneo, de una cierta concentración e intensidad entre el entrevistado y el entrevistador, que oriente el discurso lógico y afectivo de la entrevista de forma más o menos directiva, con la intención de profundizar en las motivaciones personalizadas de un caso individual frente a cualquier problema social” (Ortí, 1986:196).

En sí, lo que aspiramos ver y estudiar en el discurso del entrevistado no son sus problemas personales, “sino la forma social –cultural y de clase- de la estructura de su personalidad y los condicionamientos ideológicos de su proceso motivacional típico” (Ortí, 1986:196).

En resumen, lo que pretendemos lograr a través de la aplicación del grupo de discusión y la entrevista abierta es la obtención de los diferentes discursos existentes en Inno Vent, con la intención de poder identificar las posturas que asumen los actores que conforman la organización, ya que las palabras para nada son neutras, por el contrario “se encuentran socialmente marcadas –connotan o se asocian con significados específicos, establecidos por usos o herramientas colectivas-, e inducen de forma inmediata representaciones con valores diferenciados” (Ortí, 1986:178).

3.2 Metodología Cualitativa

Conscientes de que un objeto de estudio social se puede abordar y explicar desde distintas formas y perspectivas, consideramos necesario establecer y delimitar nuestro procedimiento (metodología) en la aplicación tanto del grupo de discusión como de la entrevista abierta. Por ello, a continuación se describen a detalle las condiciones y la forma en que se llevó a cabo dichas técnicas.

La presente metodología tiene como punto de partida la aplicación de dos técnicas de índole cualitativo, las cuales coexisten con el afán de complementarse una a la otra y por consiguiente a nuestra investigación. En este marco, cabe señalar que la primer técnica que se aplicó fue el grupo de discusión, en el cual no se contempló, desde su gestación, al dirigente superior (Presidente Fundador), debido a que consideramos que la presencia de éste sería un elemento inhibitorio entre los participantes, el cual podría obstruir la libre expresión de sus trabajadores.

Sin embargo, cabe recordar que es en el Presidente Fundador en quien recaen los principales problemas hasta ahora detectados. De ahí la necesidad de obtener y sobre todo estudiar el discurso de dicho personaje y por lo cual se recurrió también a la entrevista abierta.

En lo que se refiere a la realización del grupo de discusión, primero, se seleccionó y se convocó a 11 personas integrantes de Inno Vent, cada una de áreas distintas con la intención de que el grupo fuera diverso y de que nos proporcione no sólo las diferentes visiones y representaciones de los individuos sino también de los grupos a los que pertenece cada uno de ellos. Cabe mencionar que el pretexto bajo el cual se hizo la invitación fue “Las Condiciones de Trabajo dentro de Inno Vent”.

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

Una vez que los individuos fueron convocados se les citó el día 22 de diciembre de 2006 en un salón de juntas fuera de la organización y del horario de trabajo para que éstos no se sintieran cohibidos y fueran más libres no sólo sus intervenciones sino también sus expresiones, conceptos, ideas y por supuesto sus representaciones. Cita a la que sólo acudieron 8 de las 11 personas invitadas.

Ya reunidos se les presentó al moderador y se les informó hasta ese momento que se colocaría una grabadora y una cámara de video para que se captaran todas la ideas, bajo el pretexto de que se trataba de un trabajo con fines académicos que necesitaba ser presentado con dichos instrumentos. De igual manera se les avisó que la sesión tendría una duración máxima de una hora con 20 minutos, lo cual se cumplió al pie de la letra.

A continuación se describen a mayor detalle las características que poseen las 8 personas que conformaron el grupo de discusión:

1.- Actor A: El Administrador, quien es un hombre casado, de 45 años y tiene 12 meses en la organización. Cabe señalar que esta persona lleva laborando para el Presidente Fundador por más de 9 años, en el negocio de salas que también tiene.

2.- Actor B: El Supervisor de Atención a Distribuidores, quien es un hombre casado, de 36 años y tiene 4 meses de antigüedad.

3.- Actor C: La Asistente de Presidencia, quien es una mujer casada, de 40 años y cuenta con 11 meses de antigüedad.

4.- Actor D: Una Ejecutiva de Atención a Distribuidores, quien es una mujer casada, de 38 años y tiene en la organización 11 meses.

5.- Actor E: Un Ejecutivo de Atención a Distribuidores, quien es un hombre casado, de 30 años y lleva 5 meses de estar laborando.

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

6.- Actor F: El Mensajero, quien es un hombre soltero, de 27 años y cuenta con 11 meses de pertenecer a la organización. Es importante subrayar que esta persona es la encargada de hacer la entrega de salas, y lleva laborando para el Presidente Fundador desde hace más de 6 años.

7.- Actor G: Una Distribuidora Independiente (Vendedora), quien es una mujer casada, de 55 años y es de las primeras asociadas (hace 11 meses).

8.- Actor H: Una Distribuidora Independiente (Vendedora), quien es una mujer soltera, de 28 años y es de recién ingreso (hace un 1 mes).

Una vez realizado el grupo se procedió a la transcripción de las grabaciones con la finalidad obtener los discursos de cada uno de los participantes, los diversos temas que se abordaron y, por supuesto, poder identificar las posturas que cada actor asume con respecto a dichos temas. Posteriormente, se hizo el vaciado de dicha información en una matriz de doble entrada. En donde por un lado son considerados, de manera vertical, los distintos actores participantes y, por otro, se presentan, horizontalmente, los tópicos (temas) retomados durante el desarrollo del grupo y las citas textuales (lexias) que los soportan.

En este marco, cabe señalar que en el caso de la entrevista también se siguió el mismo procedimiento, es decir, se hizo la transcripción de la misma y luego se anexo dicha información (lexias correspondientes al actor "I") a la matriz construida para el grupo de discusión, con la intención de poder hacer un comparativo que nos arroje el grado de discrepancia entre ambos.

A continuación se presenta dicha matriz, en la cual a través de una lectura horizontal encontramos las opiniones de cada uno de los sujetos participantes al respecto de los tópicos abordados, mientras que si la lectura se hace de manera vertical se lee la opinión que tienen los diferentes actores de cada uno de los temas tratados.

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

	CONDICIONES DE TRABAJO	FALTA DE CAPACITACIÓN	PAGO DE SALARIOS	FALTA DE COMUNICACIÓN	FALTA DE RECONOCIMIENTO	TRABAJO EN EQUIPO
<p>A</p>	<p>Pues yo creo que todo es poco a poco, sólo es cuestión de tiempo y verán como las cosas cambian...</p> <p>Entiendo la molestia de muchos pero debemos estar conscientes de que esto a penas arranca, y mientras no dé frutos no se le puede meter más...</p> <p>A mí me a tocado ver todo lo que se le ha invertido a ésto, y lo difícil que ha sido todo este tiempo...</p> <p>Yo estoy seguro que pronto mi jefe los va a sorprender y les va a callar la boca a muchos...</p> <p>Yo me comprometo a sentarme con el jefe y ver que podemos hacer con lo del baño, pero denos chance, tampoco hay que ser tan exigentes y dramáticos... Para pedir primero hay que dar resultados.</p>	<p>Estoy consciente de lo importante que es la capacitación, pero les vuelvo a decir, no hay que desesperar. Todo llega a su tiempo.</p> <p>Si en verdad les interesa saber más, pues pregunten e investiguen...</p>	<p>Sé que en cuestiones de dinero lo mejor son las cuentas claras. Como dice el dicho cuantas claras amistades largas, pero a veces no hay de otra...</p> <p>No crean que no les pagamos porque no queremos, no. Sino más bien tiene que ver que esto entre que arranca y entre que no pues no da mucho...</p> <p>Aca, entre nos les puedo decir que cada quincena tomamos de las salas pa poder pagarles porque a veces de aquí no nos alcanza...</p> <p>Si en algo les sirve de consuelo, hay ocasiones en las que soy el último en recibir mi pago y ustedes saben la falta que me hace...</p>		<p>Yo tengo trabajando para el jefe por más de 9 años y si algo tiene es que es bien agradecido. Lo que pasa es que ustedes a penas lo están conociendo...</p>	<p>El trabajo en equipo es cuestión de todos, no sólo del jefe...</p> <p>Yo los invito a que conformemos un verdadero equipo de trabajo y que nos comprometamos a dar muy buenos resultados...</p>

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

	CONDICIONES DE TRABAJO	FALTA DE CAPACITACIÓN	PAGO DE SALARIOS	FALTA DE COMUNICACIÓN	FALTA DE RECONOCIMIENTO	TRABAJO EN EQUIPO
B	<p>De eso lo único que puedo decir es que he estado en lugares mucho mejores...</p> <p>Tal pareciera que no importamos, deberías ver como huele el baño...</p> <p>Pero que vamos a importar nosotros si ni siquiera los distribuidores preocupan, puedes creer que solo contemos con una computadora para hacer pedidos...</p>	<p>A mi nadie me ha capacitado, yo he tenido que preguntar y preguntar...</p> <p>Incluso he tenido que aprender echando a perder. Lo cual me ha costado muchos regaños y llamadas de atención, pero no hay de otra...</p> <p>Cuando entre también me hablaron de la famosa carpetita y sigo esperándola...</p> <p>En muchas ocasiones los distribuidores acuden a mí en búsqueda de capacitación o de cierta información y la verdad me da mucha pena no poder ofrecérsela sobre todo por que para eso estoy aquí...</p>	<p>Así como nos exigen que trabajemos y resultados, deberían cumplir con los días de pago...</p> <p>No me parece que nos traigan vuelta y vuelta, con lo del pago. Si saben que tal día no nos van a poder pagar, pues, que nos digan y no que nos tengan confiados en que si...</p>	<p>Aquí la única comunicación que existe es cuando nos decimos los buenos días y eso si nos llegamos a ver...</p> <p>Cuando me llego a enterar de algo es porque ya ocasiono algún problema...</p> <p>Los únicos medios de comunicación son el teléfono y el mail, pero como no todos cuentan con teléfono y mucho menos con computadora, imagínate...</p> <p>Les recomiendo que pidan todo por escrito porque aquí un día te dicen una cosa y al otro otra...</p>	<p>Creo que estaría bien, mínimo, una palmadita de vez en cuando...</p> <p>Se que a veces nos equivocamos, pero no todo esta mal. También hacemos cosas buenas...</p>	<p>Cuando yo llegue, trate de trabajar en equipo tanto para abajo como para arriba, pero aquí simplemente no se puede...</p> <p>Aquí cada quien se rasca con sus propias uñas...</p>

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

	CONDICIONES DE TRABAJO	FALTA DE CAPACITACIÓN	PAGO DE SALARIOS	FALTA DE COMUNICACIÓN	FALTA DE RECONOCIMIENTO	TRABAJO EN EQUIPO
C	<p>Yo no podría considerar ésta mi segunda casa...</p> <p>Mínimo deberíamos de contar con las herramientas necesarias para la realización de nuestro trabajo, pero ni eso...</p> <p>Es increíble que cada vez que necesitamos usar el fax tengamos que ir a lo de las salas y pedir permiso...</p> <p>Cuando algún distribuidor me pregunta por el baño, prefiero decirle que no hay...</p> <p>Yo de plano evito tomar cualquier líquido ya que después voy a tener que ir al baño pero con eso de que a veces ni agua tiene...</p>	<p>La verdad, es que yo opte por ir haciendo mi propia carpeta...</p>	<p>Sinceramente, yo ya me hice a la idea que puedo disponer de mi dinero hasta el segundo día del que nos dicen...</p> <p>Al principio si me molestaba mucho que se atrasaran o que no me pagaran todo, pero la verdad si me ha tocado ver como a veces sufren para pagarnos...</p>	<p>Me a tocado ver como la mayoría le tiene miedo a mi jefe, y como en muchas ocasiones prefieren quedarse con la duda sobre algo que acercarse y preguntar...</p> <p>Estoy segura que si se comunicaran con nosotros podríamos entender muchas de las cosas con las que no estamos de acuerdo...</p> <p>Es curioso que siempre que sucede algo o que la gente se entera sobre alguna cosa, vienen conmigo a preguntarme si es cierto o no...</p> <p>A veces ni yo estoy enterada de muchas cosas que se supone debería saber, y termino enterándome por otras personas, cuando el que debería de informarme sería mi jefe...</p>	<p>Al principio, cuando éramos menos hasta festejaban nuestro cumpleaños, pero ahora ya ni una tarjetita...</p>	

CONDICIONES DE TRABAJO	FALTA DE CAPACITACIÓN	PAGO DE SALARIOS	FALTA DE COMUNICACIÓN	FALTA DE RECONOCIMIENTO	TRABAJO EN EQUIPO
<p>D</p> <p>El baño da pena ajena. Yo la verdad prefiero aguantarme e ir afuera, a la comer o al sanborns...</p> <p>Me gustaría que hubiera una cocina, mínimo con un horno, ya que aquí no hay donde calentar la comida...</p> <p>Antes yo pedía que me mandaran a campo, pero cuando vi que no me pagaban los gastos de manera inmediata opte por decir no...</p>	<p>La verdad yo he tenido que ir aprendiendo poco a poco y de los distribuidores, porque aquí nomás no hay para cuando...</p> <p>Cuando entre me prometieron una carpeta con toda la información de la compañía y de los productos pero nunca la he visto...</p> <p>Yo si necesito que me capaciten sobre todo en eso del multinivel ya que siempre que me preguntan no sé que contestar...</p> <p>Me gustaría aprender y saber que es lo que hacen mis demás compañeros, ya que no me quiero quedar toda la vida haciendo lo mismo...</p>	<p>La verdad aunque la paga es muy poquita yo estoy aquí por necesidad, y si me perjudica que casi nunca paguen cuando deben...</p> <p>Estoy consciente de que trabajo por comisiones pero sería bueno que contemplaran el pago de tiempo extra, sino con dinero por lo menos con tiempo...</p>	<p>Eso es lo que me gustaría que hubiera. Que alguien nos escuche y nos haga caso...</p> <p>Ya ni por trabajo, se preocupan de mantenernos informados, ya que a veces pasan días tan sólo para que nos digan si se reenvía o no un pedido atrasado...</p> <p>Deberían ponerse de acuerdo en la información, ya que es increíble que para una misma cuestión o problemas se den diferentes soluciones...</p>	<p>Aquí es raro que te reconozcan algo. Creo que la única vez que se hizo fue cuando llegamos a los 100 asociados, que fue cuando el dueño mando comprar una pizzas para todos, y ya...</p> <p>A nosotros nos piden que motivemos y aplaudamos a los distribuidores cada vez que patrocinan o ganan un bono, pero y a nosotros quien nos motiva o aplaude...</p>	<p>Yo considero que aquí no hay ningún equipo, más bien cada quien va por su lado viendo por sus intereses y cosas...</p> <p>Estaría bien, si nos apoyáramos mutuamente en todo, en lugar de ignorarnos o ponernos el pie...</p>

	CONDICIONES DE TRABAJO	FALTA DE CAPACITACIÓN	PAGO DE SALARIOS	FALTA DE COMUNICACIÓN	FALTA DE RECONOCIMIENTO	TRABAJO EN EQUIPO
E	<p>Hay ocasiones que tenemos que hacer cola para poder tomar un pedido y mientras tenemos que tener al distribuidor esperando y molesto...</p> <p>En verdad que lo del baño es una burla, pero sobre todo es antihigiénico. He visto baños públicos más limpios...</p> <p>Lo de la cocina me parece una excelente idea, ya que con lo que ganamos no nos alcanza para comer fuera...</p> <p>No es posible que nos pidan ir a visitar a un posible distribuir y que ni siquiera nos den para el transporte...</p>	<p>Pues yo también escuche de la carpeta, pero saben que si no nos la dan nosotros deberíamos de exigirla o de hacerla...</p> <p>Yo tengo poco de a ver entrado pero aún así si me gustaría aprender lo más posible ya que si me gustaría que el día de mañana me movieran de puesto o de área...</p>	<p>No entiendo el por qué de la demora, si nosotros cumplimos con lo que se nos pide y hasta más...</p> <p>Estaría bien que así como nos exigen que lleguemos a tiempo y que cumplamos, que también nos pagaran en las fechas establecidas...</p> <p>No es justo que a unos les paguen antes que a otros. Pues todos estamos aquí porque lo necesitamos no por gusto...</p>	<p>Considero importante y urgente la existencia de comunicación no sólo en lo concerniente a cosas de trabajo sino de manera personal...</p> <p>Cuando no nos comunican las cosas en tiempo y forma pasa como con el concurso de productividad que se hizo y del cual nadie entendía y muy pocos se enteraron...</p> <p>En lo que se refiere a trabajo el que termina poniendo su cara con los distribuidores somos nosotros y sólo porque se tardan en darnos en tiempo la información...</p>	<p>A mi me gusta que reconozcan no sólo mi trabajo sino mi esfuerzo y hasta ahora no he visto que aquí lo hagan...</p> <p>Tal parece que sólo se dan cuenta de ti cuando la riegas en algo...</p> <p>Mejor entre nosotros nos apoyamos y aplaudimos nuestros logros, porque si lo esperáramos de alguien más nos quedaríamos esperando y esperando...</p>	<p>Reconozco que no me llevo con todo en la organización pero con mis compañeros de área trabajamos cordialmente...</p> <p>No sé ustedes pero nosotros si somos un equipo...</p>

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

	CONDICIONES DE TRABAJO	FALTA DE CAPACITACIÓN	PAGO DE SALARIOS	FALTA DE COMUNICACIÓN	FALTA DE RECONOCIMIENTO	TRABAJO EN EQUIPO
F	<p>Yo ya tengo un rato aquí y no tengo un lugar fijo, entiendo que casi no estoy pero aún así me gustaría tener donde dejar mis cosas...</p> <p>Entre las salas y los productos esos, a mí me piden que me parta en dos pero a veces no me dan ni pa gasolina. Y yo tengo que poner de mi bolsa y luego se tardan un chorro en pagármelo...</p>	<p>Pues yo lo único que les puedo decir es que no sé nada de los productos de granos y de lo que hacen. A mí me preguntanme de salas y veremos...</p> <p>Cuando algún distribuidor me llega a preguntar sobre los productos se los mando a los de atención...</p>	<p>En el tiempo que llevo aquí, nunca me han pagado a tiempo. Siempre se atrasan uno o dos días...</p> <p>No entiendo porque siempre soy de los últimos a quienes le pagan, como si yo no necesitará el dinero...</p>	<p>Comunicación, ¿cuál comunicación? Yo nunca me entero de nada...</p>	<p>Aquí nunca te dicen nada, ah pero eso sí no te equivoques porque luego luego están encima de ti...</p> <p>Todo el reconocimiento es para los de atención a distribuidores. A ellos siempre les va re bien, hasta los distribuidores les traen cositas...</p> <p>Yo ni una playera de la compañía tengo...</p> <p>Es cierto eso de los cumpleaños, antes también ponían los cumpleaños del mes en el tablero de avisos y ahora ni eso...</p>	<p>Me gustaría que trabajáramos en equipo pero, pues los de atención se la pasan echándome la culpa de los atrasos, como si yo fuera en verdad culpable, no...</p>

	CONDICIONES DE TRABAJO	FALTA DE CAPACITACIÓN	PAGO DE SALARIOS	FALTA DE COMUNICACIÓN	FALTA DE RECONOCIMIENTO	TRABAJO EN EQUIPO
G	<p>En otras empresas siempre hay café y galletas y aquí ni un vaso de agua...</p> <p>Estaría bien que pusieran una salita de juntas a donde podemos traer a nuestros invitados y presumirles...</p> <p>Es increíble que nos cobren un Kit de inscripción y que nada del contenido sirva. No hay herramientas de venta...</p>	<p>No puedo creer, que en todo el tiempo que tengo con ustedes sólo haya recibido una capacitación...</p> <p>La capacitación es importantísima ya que nosotras como vendedoras necesitamos saber al 100% lo que estamos ofreciendo...</p> <p>El otro día visite a una de mis clientas y me empezó a decir que cómo funcionaba el producto exactamente, que qué tipos de granos contenía, etc, y yo no supe que contestar...</p> <p>Desde que me asocié me dijeron que iban a sacar un folleto o manual explicativo de la aromaterapia y los productos y es el día que no han sacado nada...</p>	<p>Nosotras no somos empleadas, pero si les puedo decir que el margen de ganancias es muy poco...</p> <p>Yo he estado en otras compañías de multinivel y las ganancias son mucho más...</p>		<p>Aquí no hay reconocimiento de ningún tipo. Cuando hice mi primer patrocinio y saqué mi primer bono, me lo entregaron en un sobre cerrado sin nada más que el dinero...</p>	<p>Pues yo cuando entre me dijeron que todos éramos un equipo y que ustedes estaban para apoyarme en todo lo que necesitara, pero no ha sido así...</p>

	CONDICIONES DE TRABAJO	FALTA DE CAPACITACIÓN	PAGO DE SALARIOS	FALTA DE COMUNICACIÓN	FALTA DE RECONOCIMIENTO	TRABAJO EN EQUIPO
H	<p>Sería bueno que tuvieran más lugares de estacionamiento, ya que nunca hay lugar y tenemos que dejar el carro lejos de aquí y caminar u buen...</p> <p>Si en verdad les interesa dar una buena imagen, tendrían que empezar por el baño, ya que el que tienen es un asco. Siempre está sucio y sin papel.</p>	<p>Yo tengo muy poco de haber ingresado, y la verdad es que aún no he ofrecido el producto, pues, porque la verdad no sé cómo ni para qué sirve...</p> <p>Sigo esperando a que me informen pero nada. Ni ustedes ni mi patrocinador, y la información que viene en el catálogo es muy poca..</p> <p>Yo soy ama de casa y no tengo ni la más mínima idea de cómo puedo hacer el “gran” negocio del que me hablaron cuando me asocié...</p>	<p>Pues yo lo único que puedo decir es que, nunca antes había vendido nada, y es cierto se gana muy poco...</p> <p>Además, creo, que los porcentajes que pagan por las ventas de mis invitados son mínimas en comparación con todo el trabajo que tenemos que hacer. No se vale...</p>	<p>La comunicación es mala, ya que primero te dicen una cosa y al final de cuentas resulta que no es así...</p> <p>Cuando entre me dijeron que si hacia un pedido no me cobraban el envío, sin embargo si me lo cobraron...</p>		

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

CONDICIONES DE TRABAJO	FALTA DE CAPACITACIÓN	PAGO DE SALARIOS	FALTA DE COMUNICACIÓN	FALTA DE RECONOCIMIENTO	TRABAJO EN EQUIPO
<p>Aún no he terminado con eso. Nos falta mucho pero si te puedo decir que no estamos tan mal...</p> <p>Sé que todavía nos faltan muchas cosas, pero el mismo negocio las va ir dando, de ahí la importancia de echarle todas las ganas...</p> <p>En la medida en que trabajemos y nos esforcemos nos vamos a ir para arriba y todo será diferente...</p> <p>Yo sólo les pido paciencia y fe en que si se puede...</p>	<p>Yo siempre trato de darles a mis empleados todo mi apoyo y mi experiencia...</p> <p>Considero que la capacitación es de suma importancia ya que sin ella no avanzamos, Por ello, yo mismo les doy la primera capacitación a mis empleados...</p> <p>Imagina que tan importante es para nosotros la capacitación que incluso parte de nuestra misión habla de un “desarrollo de habilidades humanas en pro de la vida más sana tanto de nuestros asociados como de nuestros usuarios, promoviendo un desarrollo personal” ...</p> <p>De igual manera, te puedo citar parte de nuestra filosofía:</p> <p>“Crecimiento constante” “Llegar tan alto como lo desees” “Superación y respeto”</p>	<p>La vida está bastante difícil, pero aquí yo siempre les digo que el salario que recibimos depende de cada uno. Así que si queremos ganar más hay que trabajar y comprometernos más...</p> <p>Nosotros somos una empresa relativamente nueva. Vamos iniciando y por lo tanto casi siempre estamos en el estira y afloja en eso del dinero, pero hasta ahora nos la hemos arreglado...</p> <p>Hay ocasiones en las que nos las hemos visto negras y, no te voy a mentir, hemos tenido que retrasar los pagos pero nunca a sido porque no queramos pagarles, por el contrario que diera yo por que todo saliera bien...</p>	<p>Cada vez que puedo me siento con mis chavos a platicar y ver cómo les va en sus funciones y sobre todo para ver que les hace falta o que necesitan...</p> <p>Yo siempre he practicado la política de puertas abiertas, así cualquiera que quiera o necesite hablar conmigo puede hacerlo libremente...</p> <p>Reconozco que a veces no estoy en lo oficina pero siempre estoy disponible, ya sea por mail, radio o celular...</p>	<p>Estamos en una industria en la que la gente muere y mata por reconocimiento...</p> <p>En ese aspecto yo trato de enseñar con el ejemplo, siempre que veo a un distribuidor no sólo lo saludo sino que le festejo y aplaudo cualquier logro conseguido, por muy mínimo que éste sea.</p>	<p>Yo siempre les digo que todos somos uno y que si alguien crece o le va bien, todos crecemos...</p> <p>En esta industria si uno crece todos crecemos. Por lo tanto, siempre recurrimos al trabajo en equipo...</p> <p>Yo, el staff y todos los distribuidores somos como una familia...</p> <p>“Así como el hierro si afila con el hierro, el hombre lo hace con el apoyo de un amigo” (proverbios 27:17) “El alma generosa colmada, y el que sacia a otro la sed, será saciado” (proverbios 11:25)</p>

3.2.1 Los Grupo en Inno Vent.

Tras la aplicación del grupo de discusión y la entrevista se pudo observar e identificar una gama de pensamientos, percepciones y sobre todo de representaciones sobre una misma realidad: Inno Vent, los cual confirma el hecho de que toda organización está conformada por un grupo heterogéneo de personas que pese a sus diferencias tratan de establecer acuerdos e interacciones que les permitan obtener algún beneficio, ya sea personal o laboral.

En este sentido, tenemos que el dueño (Presidente Fundador), desde un inicio ha procurado establecer un modo de ser formal para todos y cada uno de sus empleados, ya que desde su contratación les da a conocer los lineamientos de cómo es que la organización está conformada (áreas), de cómo actúa al interior y cómo se espera que ellos se comporten, es decir, establece lo que se conoce como grupos formales de trabajo y cultura formal de la organización. “Los grupos en la organización provienen de una división técnica del trabajo, es decir, se estructuran desde los condicionamientos técnicos-productivos que regulan el desempeño de las tareas”

Sin embargo, la subjetividad manifiesta de cada uno de los individuos llevan a la conformación de otros pequeños grupos al interior de la misma organización, los cuales se caracterizan por ser informales ya que su integración e interacción están basadas en intereses y afinidades de índole personales (características biográficas, perceptivas, culturales, sociales, etc), y que son por mucho, los que imponen la forma de ser de la organización.

Así pues, tenemos que “los grupos son una condición necesaria del estar bien en la organización, pero su origen instrumental constituyen una contradicción latente. Son necesarios en el trabajo organizado para coordinar acciones, para la socialización conveniente dentro de lo instituido, pero de ellos proviene comúnmente lo instituyente, el conflicto. Los grupos son la forma de vida organizacional, el espacio de percepción de la organización” (Ávila, 2000:51).

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

Líneas arriba, comentábamos que la selección de cada uno de los integrantes que conformaron el grupo de discusión tenía como objetivo principal la obtención de los diferentes puntos de vista que convergen dentro de la organización, es decir, la representatividad de grupo que representa cada individuo, a partir del establecimiento de la corriente de opinión identificada en el desarrollo de las técnicas.

En este contexto, cabe recordar que en el capítulo anterior se logró identificar la existencia de 4 grupos primarios o informales: por Sexo, por Jerarquía, por Antigüedad y por Relaciones. Los cuales se encuentran representados dentro de nuestro grupo de discusión de la siguiente manera:

- Por sexo, a los Actores C y D.
- Por Jerarquía al Actor I.
- Por Antigüedad a los actores A y F.
- Por Relación a los Actores B y E.

A los cuales se agregó uno más, el del Distribuidor Independiente integrado por el Actor G y H.

Ahora bien, al realizar esta serie de análisis se ha encontrado información valiosa que nos permite establecer la opinión de los diferentes grupo que existen dentro de Inno Vent, como a continuación se describe:

1.- Se observó una uniformidad en la postura del Actor A, ya que sin importar el tema expuesto él siempre se mostró “a favor” y en defensa de la empresa y de sus intereses al 100%, sin importar lo que los demás decían. Incluso, hay momentos en los que parecía como si el fuera el dueño. En sí, sus opiniones fueron de lealtad para con la empresa, ejemplo de ellos es el siguiente comentario:

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

“Entiendo la molestia de muchos pero debemos estar conscientes de que esto a penas arranca, y mientras no dé frutos no se le puede meter más”...

“Aca, entre nos les puedo decir que cada quincena tomamos de las salas pa poder pagarles porque a veces de aquí no nos alcanza...”

Situación que podría encontrar explicación en su antigüedad y en el tipo de relación que lleva con el dueño, ya que esta persona es de las más antiguas dentro de la organización (12 meses en Inno Vent y 9 años en el negocio de las salas) y además es considerado la mano derecha del dueño.

Por el contrario, tenemos al Actor F, quien también es de los empleados con más tiempo dentro de la organización (11 meses en Inno Vent y 6 años en el negocio de las salas), sin embargo, su postura es totalmente “en contra”. Lo cual podría ser originado por el sentimiento de rechazo y de exclusión que dejó, por demás, claro en sus opiniones.

“No entiendo porque siempre soy de los últimos a quienes le pagan, como si yo no necesitará el dinero...”

“Me gustaría que trabajáramos en equipo pero, pues los de atención se la pasan echándome la culpa de los atrasos, como si yo fuera en verdad culpable, no...”

“Yo ya tengo un rato aquí y no tengo un lugar fijo, entiendo que casi no estoy pero aún así me gustaría tener donde dejar mis cosas...”

2.- Se observó una variación en la postura que el Actor D tuvo respecto de los temas tratados, ya que en su mayoría se mostró “en contra” de la organización y en la forma en que es dirigida, a excepción de lo relacionado con “Las Condiciones de Trabajo y con La Falta de Capacitación”, en donde también sostuvo una posición de “conformidad” y de “innovación”

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

“El baño da pena ajena. Yo la verdad prefiero aguantarme e ir afuera, a la comer o al sanborns...”

“Me gustaría aprender y saber que es lo que hacen mis demás compañeros, ya que no me quiero quedar toda la vida haciendo lo mismo...”

“La verdad yo he tenido que ir aprendiendo poco a poco y de los distribuidores, porque aquí nomás no hay para cuando...”

“A nosotros nos piden que motivemos y aplaudamos a los distribuidores cada vez que patrocinan o ganan un bono, pero y a nosotros quien nos motiva o aplaude...”

Situación que se repitió con el Actor C, ya que en algunos temas se mantuvo “en contra” y en otros “a favor” o “conformista”, a excepción de cuando se habló del “Trabajo en Equipo”, ya que sobre este no emitió comentario alguno. Como se muestra en las siguientes citas:

“Yo de plano evito tomar cualquier líquido ya que después voy a tener que ir al baño pero con eso de que a veces ni agua tiene...”

“La verdad, es que yo opte por ir haciendo mi propia carpeta...”

“Al principio si me molestaba mucho que se atrasaran o que no me pagaran todo, pero la verdad si me ha tocado ver como a veces sufren para pagarnos...”

“Al principio, cuando éramos menos hasta festejaban nuestro cumpleaños, pero ahora ya ni una tarjetita...”

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

Posturas, que posiblemente se explican a razón de que el último actor tiene acceso a información con carácter “confidencial” y una comunicación más directa con la figura del poder, lo cual le permite tener una visión más completa de lo que en verdad acontece en la organización, sobre todo en lo que a dinero se refiere.

3.- Se observó una uniformidad en la postura del Actor B, ya que sin importar el tema expuesto él siempre se mostró “en contra” de la empresa y de la forma en que la dirigen, a excepción de la ocasión en que se abordó el tema de “Pago de Salario” en donde también se mostró “conformista”.

“No me parece que nos traigan vuelta y vuelta, con lo del pago. Si saben que tal día no nos van a poder pagar, pues, que nos digan y no que nos tengan confiados en que si...”

“Tal pareciera que no importamos, deberías ver como huele el baño...”

“Incluso he tenido que aprender echando a perder. Lo cual me ha costado muchos regañones y llamadas de atención, pero no hay de otra...”

“Cuando yo llegue, trate de trabajar en equipo tanto para abajo como para arriba, pero aquí simplemente no se puede...”

Situación que podría encontrar explicación a partir del puesto que ostenta (Supervisor del Área de Atención a Distribuidores), ya que si bien dentro del organigrama aparece como una figura de poder en la realidad es todo lo contrario, debido principalmente a los actos y a la centralización de poder que lleva a cabo el Presidente Fundador.

Postura que de igual manera fue evidente en el Actor E, sin embargo, éste en algunos temas también se mostró “innovador”, quizás porque es de los empleados que menos tiempo tienen en la organización y aún tienen la esperanza de que las cosas sean diferentes.

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

“En verdad que lo del baño es una burla, pero sobre todo es antihigiénico. He visto baños públicos más limpios...”

“Pues yo también escuche de la carpeta, pero saben que si no nos la dan nosotros deberíamos de exigirla o de hacerla...”

“Estaría bien que así como nos exigen que lleguemos a tiempo y que cumplamos, que también nos pagaran en las fechas establecidas...”

“A mi me gusta que reconozcan no sólo mi trabajo sino mi esfuerzo y hasta ahora no he visto que aquí lo hagan...”

Así pues, tenemos que si bien existen posturas similares o contrarias, éstas confirman el hecho de que en una organización confluyen y coexisten distintas representaciones sobre una misma cuestión. Sin embargo, es importante señalar que dichas representaciones se encuentran sujetas a una serie de factores que de una u otra manera serán determinantes para que sean de tal o cual forma, como se observó en cada uno de los casos anteriores.

Por lo cual podemos decir que la organización “se vive y se explica desde la posición que se ocupa en ella y el rol que se desempeña. Esto tiene implicaciones determinantes, de las que se resaltan tres:

- Primera: todo integrante de la organización ve a la organización desde sí, pero su observación generalmente no lo incluye a él y si lo hace, rara vez le quedan claros sus intereses y deseos.
- Segunda: desde la perspectiva del observador interno, su explicación de lo que acontece es mejor que otras.
- Tercera: lo que ocurre en una organización ocurre múltiples veces, según la resonancia en sus distintos grupos e individuos” (Ávila, 2000:41).

3.2.2 Lectura Horizontal.

Como se comentó con anterioridad, esta lectura nos permitió identificar las representaciones que cada uno de los actores tiene sobre los diferentes tópicos abordados, como se describe a continuación:

En este respecto se pudo observar que los temas que registraron una mayor redundancia fueron 3, los cuales se presentan a continuación, siguiendo dicho orden:

1.- Las Condiciones de Trabajo, ya que no sólo participaron todos los integrantes del grupo sino que sus comentarios fueron bastante abundantes y redundantes. Comentarios, en los que quedo perfectamente claro el malestar de los empleados, sobre todo en lo referente al baño. Cabe señalar que los Actores A, B, C y E fueron los que más interés mostraron sobre este tópico.

2.- La Falta de Capacitación, fue otro punto en el que todos tuvieron algo que decir, sólo que los comentarios de cada uno estuvieron más dosificados, incluso hubo quien sólo pidió la palabra para complementar o apoyar las opiniones de sus compañeros, sin embargo, fueron contundentes al manifestar la nula capacitación dentro de la organización. Aún así, es importante resaltar que los Actores B, D, G y H fueron quienes monopolizaron el tema.

3.- El Pago de Salarios, de igual manera no hubo quien no tuviera algo que decir sobre este tema, sólo que esta ocasión las participaciones estuvieron más moderadas, pero eso sí muy determinantes al manifestar la completa frustración y malestar que sientes por el hecho de no recibir el pago de su respectivo salario en el tiempo y forma pactado. Aquí las participaciones más frecuentes fueron por parte de los Actores A y E.

En lo que respecta a los otros temas abordados, se encontró, por un lado, que tanto las participaciones como las opiniones se caracterizaron por ser muy breves y, por otro, que al hablar sobre alguno de ellos hubo quien incluso no emitió comentario alguno al respecto. Tal es

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

el caso del tema de “La Falta de Reconocimiento” en donde el Actor H no dijo nada, el de “La Falta de Comunicación” que registró nula participación por parte de los Actores A y G, lo cual se repitió en el tópico de “El Trabajo en Equipo” pero ahora con los Actores C y H.

3.2.3 Lectura Vertical.

Como resultado de esta lectura pudimos establecer las representaciones de los diferentes actores sobre cada uno de los temas abordados, pero sobre todo la gran necesidad que impera por parte de los empleados de ser escuchados y tomados en cuenta, como a continuación se muestra:

Con tal panorama, se observó diferentes posturas y percepciones sobre cada uno de los temas, mismas que se pueden ubicarse en las siguientes clasificaciones:

- 1.- “a favor” o “en contra”
- 2.- “conformista” o “innovador”
- 3.- “defensivo”

Bajo esta perspectiva pudimos ubicar las posturas que los actores asumen respecto a cada uno de los 6 temas abordados lo cual nos habla de que dentro de nuestra organización objeto de estudio prevalece la falta de comunicación entre los diferentes actores, ya que ni la Dirección ni los mandos medios han procurado, a lo largo de su estadía, entablar verdaderos lazos comunicativos con sus compañeros y empleados. Cada uno tiene una percepción, subjetividad y representación diferente de la misma empresa en la que coexisten.

A continuación se presenta una tabla en la cual se concentra dichas representaciones:

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

	TEMA 1	TEMA 2	TEMA 3	TEMA 4	TEMA 5	TEMA 6
A	A favor Defensivo	A favor Defensivo	A favor Defensivo	Sin comentario	A favor Defensivo	A favor Defensivo
B	En contra	En contra Conformista	En contra	En contra	En contra	En contra
C	En contra Conformista	Conformista	A favor Conformista	En contra A favor	En contra	Sin comentario
D	En contra Conformista	En contra Conformista Innovador	En contra	En contra	En contra	En contra
E	En contra Innovador	En contra Innovador	En contra Innovador	En contra	En contra	En contra Innovador
F	En contra	En contra	En contra	En contra	En contra	En contra
G	En contra Innovador	En contra	En contra	Sin comentario	En contra	En contra
H	En contra Innovador	En contra	En contra	En contra	Sin comentario	Sin comentario
I	Defensivo	Defensivo	Defensivo	Defensivo	Defensivo	Defensivo

3.2.4 Jefe vs Empleados.

Como se recordará, el motivo por el cual se recurrió a la entrevista abierta fue con la intención de poder recoger el discurso del Presidente Fundador y poder establecer de esta manera las representaciones que él tiene, para finalmente contrastarlas con las de los empleados para ver si existe alguna discrepancia entre éstas.

Así pues, se encontró que el grado de discrepancia entre dichos actores va de un extremo a otro sobre todos los temas en general, ya que mientras el Jefe asegura que capacita a sus empleados desde el primer día en que comienzan a laborar con él, los empleados, por su parte, se quejan amargamente de la nula capacitación que han recibido, y de la falsa promesa de contar con ella.

Otro ejemplo de ello tiene que ver con la comunicación, ya que el Presidente Fundador se declara practicante de una política de “puertas abiertas” a través de la cual, según él, garantiza la libre y oportuna comunicación con sus empleados, por el contrario los empleados manifiestan que en la organización no existe la comunicación ni el interés por escucharlos y preocuparse por lo que ellos piensan y sienten.

Bajo esta perspectiva, podemos concluir que en la organización existen dos realidades: la Inno Vent del Presidente Fundador y la Inno Vent de los empleados. En donde en la primera todo mundo es feliz y no pasa nada, mientras que en la segunda todo es gris y todo pasa.

4. Hallazgos.

Las organizaciones, por muy pequeñas que éstas sea, están pobladas por un grupo heterogéneo de seres humanos, y por consiguiente, de una diversidad de pensamientos, subjetividades y

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

acciones diferentes que, como tal, van a ir conformando una organización por demás compleja, motivo por el cual resulta inminente recuperar al individuo como lo que realmente es, un ser que piensa, siente y actúa diferente a cualquier otro, el cual se resiste a ser visto como algo externo al sistema y mucho menos como parte de una máquina productora de bienes o servicios, en la cual sólo tiene una relación de roles que establece la organización.

Así pues, tenemos que si Inno Vent ya es compleja, por su naturaleza misma, se torna compleja cada vez más y más, por el simple hecho de que su dirigente (el Presidente Fundador), no reconoce ni acepta la “diferencia” existente entre todos y cada uno de los miembros que conforman a la organización; pero sobre todo cuando esta persona trata de imponer su propio pensamiento como único, bajo un esquema ya obsoleto: “el Jefe siempre tiene la razón”.

De igual manera, es evidente que dicha complejidad aumenta por la ausencia de estrategias que medien entre las subjetividades de todos y cada uno de los empleados, pero sobre todo que ayuden a establecer un mínimo de acuerdo o empatía, con la intención de permitir la coexistencia de esas pequeñas “diferencias”, que al fin de cuantas ocasionan “grandes problemas”.

En este contexto y tras la aplicación del grupo de discusión y la entrevista, encontramos:

- Que en la organización no existen vías de comunicación que posibiliten a los empleados expresar sus dudas e inquietudes, así como hacer manifiesto su conocimiento o experiencia sobre determinados temas.
- Que la organización no se ha esforzado por hacer claros sus procesos comunicativos. En muchos casos, los toma como obvios cuando en realidad lo que genera es confusión y una mala interpretación por parte de los empleados y mandos medios.

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

- Que la escasa o nula comunicación entre sus miembros origina fallas o errores que económica, energética, temporal y psicológicamente repercuten de forma negativa en la organización.
- Que los integrantes de la organización se encuentran decepcionados y desmotivados.
- Que en la organización prevalece un doble discurso, el de los hechos y el de los dichos, ya que por un lado se dice una cosa pero la realidad termina siendo otra muy diferente.
- Que los lazos de confianza y credibilidad en la organización están rotos, ya que los empleados ya no creen en los discursos que se emiten.
- Que la organización no cuenta con un plan estratégico de comunicación.

Ahora bien, si realmente la organización está interesada no sólo en sobrevivir sino en permanecer y convertirse en esa gran familia que tanto pregona, lo que requiere hacer es comenzar a reconocer y aceptar dicha complejidad en lugar de atacarla y evitarla.

Ante esta diversidad de ideas y pensamiento que se dan al interior de las organizaciones, surge la necesidad, de establecer una acción que las coordine y las medie, con la intención de llevarlas a un punto en el que el consenso y el acuerdo las represente. Dicha acción es la comunicación, pero una comunicación bajo la perspectiva que se planteó, al inicio de este capítulo, al reflexionar sobre los modelos de la Cibernética, la Teoría de los Actos Comunicativos y la Teoría de la Mediación, así como de la Ética Comunicativa.

Bajo esta perspectiva comunicativa, la organización precisa respetar las reglas del juego (cultura formal) que el mismo establece, para así dar paso a una verdadera y honesta relación de trabajo, en donde tenga cabida y voz la cultura informal. De igual manera, necesita promover nuevos y variados canales de comunicación, tanto formales como informales, pero sobre todo requiere establecer un discurso real no ideal, basado en la congruencia de lo que se dice y lo que

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

se hace. En suma, Inno Vent necesita crear las condiciones necesarias que garanticen una sana interacción entre dirigentes y empleados.

En este marco, viene a bien decir que en el próximo capítulo haremos referencia a dicha cultura (formal e informal) que coexiste dentro de Inno Vent a fin de identificarla y caracterizarla y poder de esta manera establecer sus fortalezas y debilidades.

*

* *

CAPÍTULO IV

CULTURA ORGANIZACIONAL EN INNO VENT.

CAPÍTULO IV

En el capítulo anterior se aplicó un grupo de discusión junto con una entrevista abierta, con lo cual se logró recuperar el pensar y sentir de los integrantes que conforman Inno Vent por lo que ahora nos enfocaremos al estudio de la cultura en las organizaciones. Este capítulo presenta el diagnóstico de la cultura organizacional de Inno Vent en sus diversos contextos

Primeramente, hablaremos del quiebre organizacional por el que actualmente atraviénzan las organizaciones, así como el papel que juega la comunicación y, en particular, los comunicadores en el enfrentamiento de dichos quiebres y como un administrador del conflicto.

Posteriormente, revisaremos el origen y evolución de la cultura organizacional, así como su significado en el contexto del análisis organizacional y su campo de acción y los beneficios que puede aportar a nuestra organización objeto de estudio, como un medio de integración y formador de una identidad colectiva..

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

En sí, en este capítulo, realizaremos el diagnóstico de la cultura organizacional de Inno Vent a partir de distinguir los grupos y subgrupos que están implícitos y explícitos en ésta a través de aplicar diferentes modelos de análisis de la cultura, tales como la representación del mapa cultural y la matriz de los factores culturales que imperan en la organización, así como la matriz que muestra tanto las fortalezas y oportunidades como las debilidades y amenazas que acechan a Inno Vent (FODA).

De igual manera, estableceremos la necesidad de fomentar la comunicación al interior de Inno Vent para fortalecer y revalorar a todos y cada uno de los miembros de la misma, para finalmente establecer una estrategia comunicativa enfocada al reagrupamiento de los miembros de la organización.

Partiendo de esta reflexión, realizaremos una propuesta de intervención comunicativa, donde estableceremos algunas estrategias o planes de acción que permitan a Inno Vent alcanzar nuevas y mejores formas de relaciones humanas entre sus miembros, y que a su vez posibiliten una mayor productividad y rendimiento de recursos, tanto materiales como humanos.

1. Quiebres Organizacionales.

Actualmente pareciera que las cosas no marchan como deberían o al menos no como a la mayoría nos gustaría que fuera, de manera general nos enfrentamos al constante escepticismo, desánimo y frustración de las personas tanto de manera personal como grupal.

Situación que es resultado del quiebre institucional por el que actualmente atraviesan nuestras organizaciones debido, principalmente, a que éstas para nada toman en consideración los constantes cambios que se generan en su entorno, estructura y funcionamiento y a que aún practican modelos de administración y comunicación por demás obsoletos y poco funcionales que en lugar de ayudar a la organización la perjudican.

Así pues, tenemos que la presencia de una estructura rígida, la centralización del poder y de la información, así como la presencia de una comunicación descendente y vertical de la que nos hablan los modelos clásicos de administración, a los que aún recurren muchas organizaciones, ha limitado el crecimiento y eficiencia no sólo de los individuos que forman parte de las empresas sino de la misma organización al grado de llevarla a un quiebre institucional.

Ahora bien, cabe señalar que cuando hablamos de quiebre institucional nos estamos refiriendo a “la ausencia de un orden que tenga la capacidad de canalizar los eventos, fenómenos y comportamientos de la sociedad en el sentido de su desarrollo, satisfacción o solución de sus problemas” (Pérez, 1993:1).

En el caso particular de Inno Vent, es necesario considerar un cambio de modelo y de estrategia, es decir, urge “poner en orden un cierto ámbito de la vida social, a fin de asegurar una satisfacción o una respuesta para todos, sin depender de la voluntad o capricho de una persona o de un grupo” (Pérez, 1993:1), a fin de lograr la transición del control al consenso, donde se considere al individuo como lo que es, un ser humano que por su misma naturaleza resulta ser complejos y que interactúa y se relaciona a partir de sus representaciones e intereses. En sí,

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

resulta evidente que es necesario cambiar de estrategia, si queremos que las cosas cambien no podemos seguir insistiendo en transitar el mismo camino o en continuar trabajando de la misma manera y persistir en los mismos tipos de organización y procesos.

Bajo esta perspectiva, tenemos que “los cambios más importantes tienen que ver con las actitudes y expectativas de los individuos e igualmente con una reconfiguración del trabajo o de los vínculos que se pueden establecer con la sociedad” (Pérez, 1993:17).

Transición que, sin duda alguna, se puede lograr a través de la comunicación, ya que ésta “por su naturaleza es, entre otras cosas, un principio de orden y un principio de acción que sirve de instrumento de diálogo, de acercamiento de los extremos, de acuerdo a lo que hay (negociación); también es un extraordinario conducto de las explicaciones de los procesos de transformación (mediación), reduce la incertidumbre, las inquietudes y nerviosismo que perturban un cambio tranquilo” (Pérez, 1993:17).

Así pues, tenemos que si queremos administrar y “anticipar los quiebres, necesitamos estar mejor equipados y organizados para hacer frente a los conflictos” (Flores, 1980:59), es decir, necesitamos contar no sólo con mejores estrategias de acción sino con una estrategia comunicativa ya que la comunicación “es el mejor instrumento no sólo para convivir, estar bien con el otro o los otros, sino para desactivar un conflicto, aclarar los malos entendidos, frenar y corregir la disolución” (Pérez, 1993:17).

1.1 Administración del Quiebre.

Si partimos de la idea que dice que una organización nunca esta terminada, ya que siempre está cambiando, tenemos que “los quiebres ocurrirán inevitablemente y la organización necesita estar preparada. Todo el proceso de división del trabajo ha sido creado en respuesta a una constante

inquietud (en cuanto a herencia cultural) como un modo de anticipar los quiebres con éxito” (Flores, 1980:66).

En el apartado anterior hablábamos de la comunicación como el medio a través del cual las organizaciones podrían llegar combatir los quiebres organizacionales a los que se ven expuestas, sin embargo, hay que reconocer que el estar mejor comunicados, no es sólo tarea de los dirigentes sino de todos y cada uno de sus miembros y, en particular, del comunicador organizacional, pues es el encargado no sólo de transmitir los mensajes sino que es el responsable de que la comunicación sea más eficiente.

Así pues, tenemos que el comunicador organizacional “debe convertirse en un educador, en un formador que vaya estructurando-conquistando, paulatinamente su campo de trabajo profesional” (Ávila, 2004:16), entendiendo que su tarea conlleva, además, de la creación de una o varias estrategias comunicativas, el llevarlas a la práctica diaria, así como realizar los ajustes que requieran estas mismas. Todo ello basado en la responsabilidad de los actores, por tanto en la corresponsabilidad en las acciones que realizan.

En sí, “el proceso de comunicación debería ser diseñado para traer consigo una toma de conciencia significativa de la ocurrencia de los quiebres y de las directivas apropiadas para ellos. Debe reforzarse y desarrollarse la toma de conciencia de cada miembro de la organización sobre su participación en la red de compromisos” (Flores, 1980:66).

Ahora bien, cabe aclarar que en la corresponsabilidad están implícitos los principios de “informar e informarse”, en donde cada miembro de la organización es responsable de emitir la información que le compete, así como buscar las fuentes adecuadas que le puedan proveer de la información necesaria para desempeñarse óptimamente, ya que cuando hablamos de corresponsabilidad nos estamos refiriendo a que “cada colaborador es parte integral de cada equipo y le corresponde cada logro como le corresponde cada error. Todos y cada uno de los miembros de una organización comparten por igual la responsabilidad de las acciones” (Llano, 1996:2).

A manera de conclusión, podríamos decir que “al mejorar el proceso de comunicación dentro de una organización, todo fluirá mejor: las decisiones que permiten la mejora constante en la realización de las tareas, la innovación y creatividad de productos o servicios, la actitud de servicio, entre otros. Todo esto traerá como consecuencia un incremento de la productividad de los miembros de la empresa y de la empresa en sí” (Llano, 1996, 2). Sin embargo, para que esto suceda se requiere de un comunicador organizacional que tenga un perfil, habilidades y capacidades bien definidas.

1.2 El Comunicador del Futuro.

Hasta ahora hemos hablado de la importancia que tiene la comunicación dentro de la organización, sin embargo, poco se ha hablado de la persona encargada de que esto se concrete, como tal: el Comunicador Organizacional.

Así pues, tenemos que el comunicador organizacional, debería ser la persona que permita el cambio ORGANIZACIONAL, ya que éste debe tener la capacidad de resolver problemas informativos-comunicativos que constantemente se están generando dentro de las organizaciones. Problemas tales como, información que no fluye, la poca interacción entre los actores, la comunicación vertical descendente de Jefe-subordinados de arriba hacia abajo, mayor comunicación interpersonal, etc., ya que la responsabilidad del comunicador “en una empresa es administrar los recursos simbólicos, mediante el manejo adecuado de la comunicación, es decir un manejo: preciso, conciso y *con seso*” (Llano, 1996: 2).

Ahora bien, si partimos del hecho de que “una organización es una conversación, una red y una multiplicidad de conversaciones. La organización conversa, conversan sus miembros” (Ávila, 2001, 58), debemos asumir que el comunicador organizacional, como tal, debe partir de una unidad de análisis, la cual en este caso resulta ser el acto del habla, por ello será necesario

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

que el comunicador eche mano de su capacidad para leer, escribir, comprender los mensajes y transmitirlos a los demás, pero sobre todo de hablar y escuchar (establecer conversaciones). En donde, por conversación entendemos: “la unidad mínima de interacción social orientada hacia la ejecución con éxito de acciones” (Flores, 1980:26).

Bajo este panorama, tenemos que el comunicador organizacional tiene como reto, primero, asumir su responsabilidad como comunicador y, segundo, reforzar, desarrollar y utilizar sus habilidades y capacidades comunicativas. Ello con la intención de, a través de la comunicación, tratar de ajustar los conflictos y los malentendidos (quiebres) que se llegasen a presentar, ya que éste bien puede y debe asumir el papel de mediador entre los directivos y los miembros de la organización.

En otras palabras, el comunicador organizacional debe tener la visión de que a través de la comunicación la organización y sus miembros pueden crecer y ser más productivos-reproductivos en lo que hacen. “Escuchar nuestras posibilidades en un mundo en donde ya habitamos, nos permite hablar y conseguir la cooperación de otros para obtener lo que necesitamos. Lo que no es obvio al observador de un quiebre, se pone de manifiesto a través del lenguaje” (Flores, 1980:38), con lo cual se podrían sentar las bases para lograr la transición del control al consenso de la que hemos venido hablando en repetidas ocasiones.

Por otro lado, tenemos que en sus manos está establecer una cultura comunicativa, es decir, conseguir que cada uno de sus miembros cobre conciencia de que cada vez que habla o expresa algo está adquiriendo un compromiso, el cual deberá cumplir ya que de lo contrario sólo generará conflictos y malentendidos. “Una empresa puede sobrevivir sólo en la medida en que puede contraer compromisos y cumplir con ellos, para lo cual, a su vez, toma compromisos relativos a los recursos que requiere para cumplir con los compromisos contraídos. Por lo tanto para que una empresa sobreviva debe ser capaz de hacer frente a circunstancias imprevisibles que ponen en peligro su habilidad para cumplir con sus compromisos” (Flores, 1980:64).

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

En este marco, viene a bien aclarar que al hablar de redes de conversaciones éstas “incluyen peticiones y promesas para llevar a cabo los compromisos y puede también incluir informes sobre las condiciones para satisfacerlos, informes sobre las circunstancias externas, declaraciones de nuevas políticas, etc. Se generan redes especiales de conversaciones para conversaciones recurrentes dirigidas al manejo de situaciones repetitivas; las oficinas están organizadas en los nodos de estas redes” (Flores, 1980:65), las cuales reconocen las diferencias y evitan a toda costa la exclusión tanto de pensamiento como de personas.

Así pues, podríamos decir que “la comunicación organizacional avanzará en México en la medida en que contemos con profesionales capaces de definir con precisión su campo y competencias, su identidad..., pero también con la capacidad de explicar y convencer a las organizaciones de la utilidad de sus saberes y aplicaciones” (Ávila, 2004: 16).

2. Origen y Evolución de la Cultura Organizacional.

Antes de hablar sobre cultura organizacional, viene a bien definir el concepto de “cultura”, el cual de por sí guarda una larga historia y cuyo significado es producto de este devenir del tiempo. Así pues, tenemos que el concepto de cultura proviene de la palabra latina *culturam*, que en muchas lenguas europeas hace referencia a “cultivo o cuidado de algo”, ya sea de alguna parcela sembrada o de animales domesticados. Por otra lado, tenemos que “la palabra cultura es una metáfora que designa el estado de espíritu colectivo, o el así es como se hacen las cosas aquí” (Abravanel, 1992:44).

El estudio de la cultura dentro de las organizaciones surge como una necesidad de comprender la actuación del ser humano dentro del trabajo, lo cual implica, por tanto su intervención en la actividad y productividad de la organización.

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

En este contexto, es importante señalar que para el estudio del concepto de cultura surgieron varias escuelas de pensamiento que de una u otra manera aportaron definiciones y elementos que permitieron concretar una caracterización de lo que hoy día conocemos como cultura, mismas que a continuación se describen.

Primeramente, encontramos que la Escuela de pensamiento Antropológico establece dos visiones sobre la cultura:

- a) “Versiones que integran vida social y vida cultural (coherencia-armonía entre sociedad y cultura) (Un solo modo de integración entre sociedad y cultura: isomorfismo).
- b) “Versiones que establecen una diferenciación entre vida social y vida cultural (Diferencia de ritmos y procesos entre sociedad y cultura-Kroeber y Parsons). (Múltiples modos de integración. Clifford)” (Pérez, 1998:54).

Por otro lado, la Escuela Funcionalista de Malinowski concibe a la cultura como un mecanismo que permite al individuo enfrentar mejor los problemas que se presentan durante su búsqueda de satisfacción personal, en otras palabras habla “sobre las necesidades humanas y su influencia en la vida organizacional” (Pérez, 1998:55). Mientras que por otro, la Escuela Estructuralista-Funcionalista le confiere a la cultura la función de enculturización o si se prefiere cultivo de aquellas actividades, valores, hábitos y creencias adecuadas al funcionamiento organizacional” (Pérez, 1998:56).

Por su parte, tenemos que la Escuela Ecológico-Adaptacionista concibe a la cultura “como un sistema de esquemas de comportamiento transmitidos por el medio social, que sirven para integrar a las comunidades humanas a sus medios ecológicos” (Pérez, 1998:57). En tanto, la Escuela Histórico-Disfuncionalista se interesa especialmente “por las migraciones de rasgos culturales de un sistema a otro (disfunción), así como también por los cambios que se producen en un sistema que sigue procesos de aculturación y asimilación” (Pérez, 1998:58).

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

Posteriormente, encontramos que la Escuela Cognoscitiva concibe a la cultura como “un sistema de conocimiento, de estándares aprendidos para juzgar, percibir, creer, evaluar y actuar (cultura como adquisición de habilidades –capacitación- y de convicciones –ideología que les permite organizar los fenómenos de cierta forma” (Pérez, 1998:59).

En este marco, aparece la Antropología Estructural de Claude Levi-Strauss quien “postula la existencia de códigos comunes que hacen posible la participación, la comunicación y la interacción” (Pérez, 1998:60). De igual manera, la Escuela de la Equivalencia Mutua nos habla de cultura como un “conjunto de procesos cognitivos estandarizados que crean un marco general para la predicción del comportamiento entre los individuos, lo que hace posible la organización de cogniciones muy diversas, sin que sea necesario que los individuos compartan objetivos comunes o que sus estructuras cognitivas sean similares (contratos de búsqueda de equivalencias mutuas” (Pérez, 1998:61).

Finalmente, la Escuela Simbólica-Semiótica define a la cultura como un “sistema de significados y símbolos colectivos, que sirven para interpretar y dar sentido a las experiencias subjetivas y a las acciones individuales, así como también para solicitar o racionalizar su compromiso con la organización” (Pérez, 1998:62).

Así pues, tenemos que todos estos conceptos han servido para establecer las relaciones que existen entre la cultura y la organización, de manera tal que se identifiquen los elementos culturales que pueden orientar un mejor funcionamiento de las organizaciones. De igual manera, resulta evidente el papel que la cultura de la organización juega en el buen desempeño y funcionamiento de ésta, ya que el reconocimiento del factor humano obliga, a su vez, a tomar en cuenta los elementos culturales que la constituyen y su relación con la eficiencia de la organización.

En sí, podemos decir que la reflexión sobre la cultura organizacional es un trabajo reciente, el cual se remonta a la década de los 80 con Esteban Mayo y todas las corrientes sociopsicológicas de investigación de las motivaciones y de los grupos en las instituciones, con el

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

objeto de potenciar el desempeño de las organizaciones, ya que se parte de la idea de que toda organización por si misma “no es de ningún modo algo logrado, por el contrario, sigue siendo, después de casi un siglo de reflexión, un problema y una meta” (Pérez, 1998:57).

En resumen, encontramos que la cultura de una organización está constituida por todos aquellos factores que influyen en el rendimiento y el funcionamiento de una organización ya que dichos factores están plagados por el hombre, es decir, por:

- a) El interés, aspiraciones o ideales
- b) El sistema de valores (ideología), concepciones, opiniones y representaciones.
- c) Las costumbres, tradiciones y modos de vida.
- d) Las emociones, impresiones, capricho (lo objetivo y lo expresivo)

Lo cual, por un lado, influye directamente sobre la organización. en la voluntad, el grado de compromiso, la disponibilidad y el comportamiento de los actores que entran en juego en una organización y, por otro, determinan su actuación o su no actuación o en su actuación relativa o una actuación alternativa en función a los objetivos de una organización. Por lo que podríamos decir 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” (Pérez, 1998:19).

Por otro lado, tenemos que las organizaciones se “caracterizan por la existencia de subculturas múltiples, solapadas y, a veces, conflictivas entre sí. Las organizaciones son descritas metafóricamente como paraguas que cubren colecciones difusas de subculturas que, unas veces, contribuyen a la integración del conjunto y otras, más bien, representan amenazas y riesgos de disensión y conflicto” (Ruiz, :237). En este contexto, podemos hablar de un concepto de cultura de manera plural, en donde hay subculturas y contraculturas, que coexisten e interfieren una con otras, como a continuación se abordará en el siguiente apartado.

2.1 Aplicación Metodológica para la Cultural Organizacional de Inno Vent.

El estudio de la cultura organizacional, al igual que cualquier otra aspiración científica del conocimiento, pretende entender y explicar el objeto de estudio en cuestión.

En el apartado anterior, hablamos sobre el concepto de la cultura organizacional, sin embargo, para efectos de esta investigación y con la finalidad de obtener información útil que nos permita identificar no sólo la cultura sino, también, las subculturas y contraculturas que prevalece dentro de Inno Vent, se recurrirá a la aplicación de tres instrumentos de análisis:

- 1.- Cartografía Cultural (Mapa Cultural).
- 2.- Caracterización de la Cultura Organizacional.
- 3.- Instrumentos de Modelación de la Cultura Organizacional (Inventario de los Recursos Culturales).

Bajo este panorama, viene a bien definir y explicar la pertinencia de cada uno de estos instrumentos, así como la metodología utilizada en su aplicación. En este contexto, diremos que la cartografía cultural es una técnica de investigación de campo, con uso intensivo de la experiencia personal y de la observación, la cual tienen como finalidad identificar los grupos en la organización, área o departamento de trabajo.

Para ello se empleará, primeramente, una matriz de doble entrada en la cual se describirá cuántos grupos hay, cómo son conocidos o nombrados, cómo llegó a darse cuenta de su existencia y por quiénes están conformados, para posteriormente hacer una representación gráfica de los mismo, en donde queden plasmadas el tipo de relaciones que se mantiene con cada uno de ellos.

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

Por otro lado, tenemos que mediante la caracterización de la cultura organizacional se aspira identificar el tipo de cultura que existe en la organización, para lo cual se recurrirá a las cuatro clasificaciones que de ésta hace Horacio Andrade. Para ello, se empleará una matriz de doble entrada con el propósito de observar e identificar las fortalezas y la funcionalidad de dicha cultura.

Por último, recurriremos al análisis de los recursos culturales presentes y ausentes dentro de Inno Vent mediante una matriz de doble entrada, a partir de lo que Jaime Pérez da a conocer como Instrumentos de Modelación de la Cultura Organizacional. Lo anterior, con la finalidad de poder establecer aquellos factores que pueden influir en la optimización de las actividades organizacionales.

A continuación se describen a detalle las condiciones y la forma en que se llevó a cabo dichos instrumentos de análisis, para el estudio de la cultura que prevalece dentro de nuestra organización objeto de estudio.

2.1.1 Mapa Cultural de Inno Vent.

En repetidas ocasiones hemos observado y reportado que la organización ve y trata a los miembros que la conforman como un grupo homogéneo, situación que en cierta forma ha ido generando malestar en cada uno de ellos. Sin embargo, resulta evidente que por más que se aspire o se piense que este tipo de grupos permiten un mejor funcionamiento y entendimiento dentro de la organización, la realidad es que toda organización de una u otra manera siempre está expuesta a que dentro de la misma se formen grupos, mismos que a partir de este momento llamaremos subculturas.

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

Así un grupo es “como una pluralidad de individuos que se hallan en contacto los unos con los otros, que tienen en cuenta la existencia de unos y otros, y que tienen conciencia de cierto elemento común de importancia” (Olmsted, 1966:17). Pluralidad que de una u otra manera beneficia o perjudica no sólo la productividad de la organización sino todo su funcionamiento, ya que ésta puede representar el trabajo en equipo y en conjunto.

En este sentido, resulta evidente que “las organizaciones no expresan una cultura solamente sino varias. Cada una de estas culturas no tiene porque ejercer una fuerza determinante y sometidora sobre las demás” (Ruiz, 1995:246-247). Sin embargo, hemos visto como la organización se empeña en imponer su cultura por sobre la de los demás sin importar que con ello genere confusión y conflicto no sólo hacia su interior sino también hacia su exterior.

Dentro de estas subculturas es en donde se concentran aquellos miembros de la organización que por una u otra razón establecen cierto grado de acuerdo o afinidad con otros miembros a partir de determinadas situaciones, entornos o intereses que se presentan en el diario acontecer de la organización. Situación que debería ser reconocida y explotada por la organización en lugar de ignorarla y de combatirla.

Recordemos que en capítulos anteriores ya dábamos fe de la forma en que los distintos integrantes de la organización tendían a integrarse de acuerdo a sus afinidades o diferencias con respecto a las situaciones que se presentan dentro de Inno Vent.

A continuación presentamos el siguiente mapa cultural de las subculturas que se logró identificar al interior de Inno Vent, como resultado de las representaciones que tienen los empleados entorno a distintos tópicos. Asimismo, se establece un pequeño análisis referente a las características propias de cada uno de los empleados de la organización.

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

ACTOR	CARACTERIZACIÓN	GRUPÓ DE PERTINENCIA	RAZONES DE SU EXISTENCIA
Administrador	<p>Empleado con mayor antigüedad.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Empleado de confianza. - Mano derecha del dueño. - Responsable. -Honrado. 	<p>Forma grupo con el mensajero.</p> <p align="center">“LOS ABUELOS”</p>	<p>Esta relación obedece a una interrelación de trabajo y a que los 2 son los empleados con mayor antigüedad dentro de la empresa. Pese a formar grupo, es importante señalar que no comparten muchos puntos de vista ya que el mensajero expresa un constante malestar hacia la organización mientras que el administrador la defiende a capa y espada.</p>
Presidente Fundador	<ul style="list-style-type: none"> - Dueño del negocio. - Persona con nula experiencia en el multinivel. - Persona enfocada, más, a su negocio de salas. 	<p>Forma grupo con el Director de Desarrollo Humano.</p> <p align="center">“LOS JEFES”</p>	<p>Dicha relación esta basada, por un lado, en cuestiones laborales. De igual manera, existe una relación de empatía y social tal vez porque los 2 son las personas con el nivel más alto dentro del organigrama y a que son los únicos que cuentan con estudios a nivel licenciatura.</p>

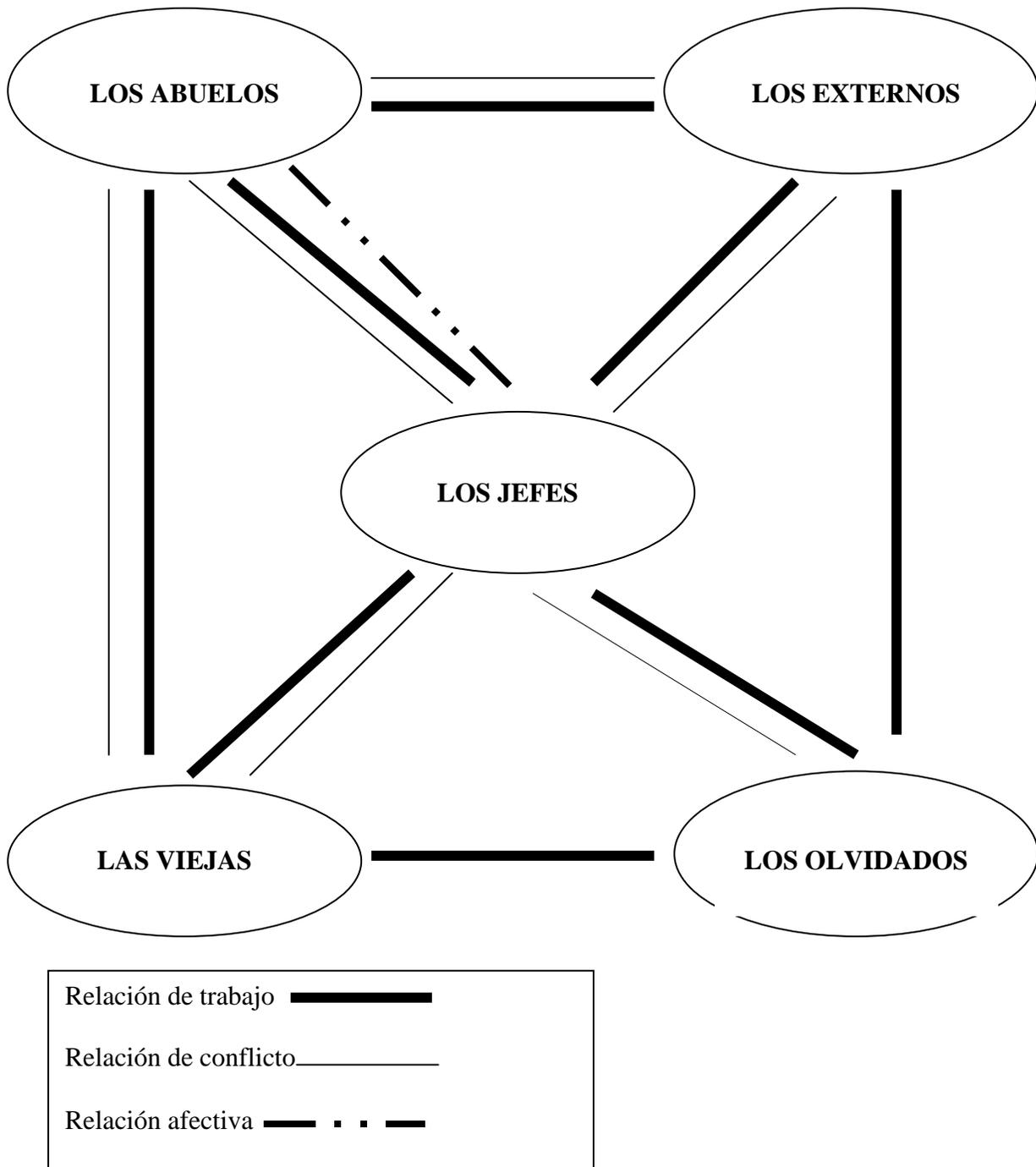
Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

<p>Asistente de Presidencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Empleada de confianza. - Honrada. - Responsable. 	<p>Forma grupo con una Ejecutiva de Atención a Distribuidores.</p> <p align="center">“LAS VIEJAS”</p>	<p>Esta relación obedece a una especie de empatía por género, ya que son las únicas mujeres en la organización.</p>
<p>Supervisor del Área de Atención a Distribuidores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Empleado de recién ingreso. - Empleado conocido por el dueño por su trabajo en el negocio de las salas. - Responsable. - Honrado. 	<p>Forma grupo con 2 Ejecutivos de Atención a Distribuidores.</p> <p align="center">“LOS EXTERNOS”</p>	<p>Dicha relación se da, por un lado, por cuestiones laborales y, por otro, por empatía y por experiencia ya que los 3 son personas que se conocían antes de ingresar a la organización, pues anteriormente trabajaban en el negocio de las salas del papá del dueño.</p>
<p>Ejecutivo de Atención a Distribuidores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Empleado de recién ingreso. - Responsable. - Poco sociable. 	<p>Forma grupo con otro Ejecutivo de Atención a Distribuidores.</p> <p align="center">“LOS OLVIDADOS”</p>	<p>La relación entre estos dos empleados se debe tanto por cuestiones laborales como por empatía personal, tal vez, porque los 2 son nuevos en la organización y a que no conocen a nadie más.</p>

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

Cabe señalar que los diferentes grupos que se logró identificar dentro de Inno Vent fueron a través de la observación participante del investigador y del grupo de discusión que se aplicó, y del cual se hizo mención en el capítulo anterior, y quedarían representados gráficamente de la siguiente manera:

Mapa Cultural del Inno Vent



Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

Así pues, tenemos que gracias al mapa se pudo observar lo siguiente:

Por un lado, que el grupo de **”Los Jefes”** pese a tener una relación laboral con todo los demás grupos e integrantes de la organización delimitan su territorio afectivo a un círculo específico: gente del mismo nivel (puesto y estudios), por lo que la relación afectiva sólo se da entre sus miembros. De igual manera se observó que contrario a lo que ellos piensan mantienen una relación de conflicto con los demás, pues la mayoría de los empleados están inconformes con la manera en que los tratan y en como dirigen la organización.

Mientras que el grupo de **“Los Abuelos”**, por una parte, mantienen una relación casi afectiva (cordial) con el grupo de “Los Jefes”, tal vez, por los años que llevan laborando para el dueño, y, por otra, es evidente la relación de conflicto que sostiene con el grupo de “Los Externos” y de “Los Olvidados” ya que constantemente sostienen enfrentamientos verbales, sobre todo por el proceso de entregas de pedidos (retardos en la entrega).

En tanto, el grupo de **“Las Viejas”** es un grupo muy cerrado ya que únicamente existe una relación afectiva entre sus integrantes, mientras que con los demás grupos su relación se caracteriza por ser solamente laboral, tal vez por ser las dos únicas mujeres dentro de la empresa.

Por otra parte, se observó que el grupo de **“Los Olvidados”** es un grupo, también, cerrado ya que su relación hacia el exterior (otros grupos) es exclusivamente laboral y sin importar lo que suceda siempre se mantienen en esa línea. Cabe señalar que a este grupo se les llamó así debido a que por lo regular casi siempre son excluidos de todo y por todos, debido tal vez a que son empleados de recién ingreso.

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

Por último, encontramos que el grupo de “**Los Externos**” además de mantener una relación laboral con prácticamente todos los grupos, sostienen una relación de conflicto directamente con el grupo de “Los Abuelos” y “Los Jefes” ya que en la mayoría de las veces dichos grupos generan cuellos de botella en su proceso de venta, lo cual ocasiona el malestar de los Distribuidores.

2.1.2 Caracterización de las Culturas de Inno Vent.

En el apartado anterior, pudimos identificar algunos elementos (grupos y subculturas) que de manera general nos ayudan a establecer el tipo de cultura existente dentro de Inno Vent, sin embargo, aún falta analizar otros elementos en conjunto. Por ello, aquí recurriremos a Horacio Andrade, quien nos proporciona conceptos y herramientas útiles no sólo en la comprensión de la cultura organizacional sino también en su explicación.

En este sentido, encontramos que este autor define a la cultura como “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”. (Andrade, 1996: 2). En donde, los factores de fortaleza y funcionalidad juegan un papel de suma importancia, ya que a partir de ellos Andrade hace la siguiente clasificación:

CULTURA DÉBIL DISFUNCIONAL	CULTURA FUERTE DISFUNCIONAL
En ella existen pocos significados, lo que provoca una gran heterogeneidad tanto en la percepción de la realidad como en el comportamiento de la persona que lo integra.	En ella existen significados compartidos, pero éstos no proporcionan una gran guía para la acción ante situaciones de crisis, debido a que la organización ya no es capaz de obtener los resultados esperados.

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

CULTURA DÉBIL FUNCIONAL	CULTURA FUERTE FUNCIONAL
En ella, como en el primer caso, hay pocos significados compartidos, y ante la presencia de una 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.	En ella hay una gran cantidad de significados compartidos que permiten que las personas tengan una percepción homogénea y realista de la crisis.

Si partimos del cuadro anterior, encontramos que nuestra organización objeto de estudio presenta una Cultura Débil Disfuncional, ya que los significados establecidos por la organización para nada son compartidos por lo integrantes de la organización, tal pareciera que el ideario organizacional que presume la organización tienen una utilidad meramente cosmética. Por el contrario, cada uno de los integrantes de Inno Vent va por su propio camino e intereses. Aunado a ello, tenemos que los dirigentes de la misma, así como el resto de los miembros no se han dado a la tarea de establecer una verdadera cultura que los fortalezca y que le de un sentido más humano, en la que los individuos sean considerados como tales, ya que actualmente se les percibe y trata como simples máquinas cuya única finalidad es la productiva.

Ahora bien, recordemos que nos encontramos frente a una organización regida por un modelo de administración y comunicación basado en el control y la centralización del poder, en donde no se reconocen las diferencias ni las opiniones de los otros, y donde la ley que impera, sea adecuada o inadecuada, es sólo la del dueño o jefe. “Con esta vía, la complejidad y los costos de operación crecen innecesariamente. La organización se vuelve lenta, ineficaz, ineficiente, rígida y poco adaptable” (Pérez, 1998:179).

De ahí, la necesidad de que la organización pase del modelo de control al consenso, ya que este último permite “el compromiso y la lealtad con la organización, es una relación de carácter interno (autorregulación)” (Pérez, 1998:18). En donde, no sólo se acepte la existencia de pensamientos y subculturas diferentes, sino que se les considere y tome en cuenta.

2.1.3 La Cultural Organizacional de Inno Vent.

Si partimos del hecho de que “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 constituyen esas áreas o esas partes, 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” (Pérez, 1998:16), lo menos que la organización debería hacer es contar con una estructura cultural bien definida y difundida, con la intención de no dejar duda alguna sobre lo que es, en este caso, Inno Vent, hacia dónde va, y cómo pretende lograrlo (ideario organizacional).

Por ello, a continuación nos enfocaremos al estudio de dichos elementos, los cuales son conocidos como Instrumentos de Modelación de la Cultura Organizacional, a través de una matriz de doble entrada, en la cual se intenta reflejar la situación actual en la que se encuentra la organización. De igual manera, se contempla en dicha matriz una posible solución en el caso de que algún elemento (instrumento) no se encuentre en su mejor estado.

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

INSTRUMENTO	SITUACIÓN	FORTALEZA DEBILIDAD	SOLUCIÓN
Procesos de Socialización y Enculturización	Existe una serie de valores, los cuales se pueden encontrar en el catálogo de productos y en la página de Internet.	Es considerado como una debilidad ya que pareciera que dichos valores únicamente están orientados y enfocados a los distribuidores, dejando fuera al staff administrativo.	Si los valores existen sólo hay que darlos a conocer y hacerlos incluyentes para todos.
Misión Propósito	Existe una misión y un propósito perfectamente delimitados.	Es considerado como una debilidad ya que pese a que estos elementos se pueden encontrar en el catálogo de productos y en la página de Internet casi nadie los conoce. De igual manera, sólo contempla a los Distribuidores.	Si la misión y el propósito de la organización existen sólo hay que darlos a conocer y hacerlos incluyentes para todos.

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

<p>Conocimiento</p>	<p>Este elemento es casi nulo, de hecho es uno de los motivos por el cual la gran mayoría de los empleados muestran un gran descontento.</p>	<p>Es una debilidad que poco a poco ha ido mermando no sólo la productividad de la organización sino la credibilidad de los dirigentes para con los empleados y los distribuidores.</p>	<p>Programar sesiones de capacitación tanto de la organización como de los productos y del multinivel dirigidas por una parte a los distribuidores y por otro al staff administrativo.</p>
<p>Participación</p>	<p>La participación dentro de Inno Vent no existe, por el contrario el dueño es el único que tiene voz y voto en lo que se va a hacer y sobre todo en la manera en que hay que hacerlo.</p>	<p>Es una debilidad ya que esta situación además de centralizar el poder en una sola persona resta credibilidad a los mandos medios tanto ante sus subordinados como ante los distribuidores.</p>	<p>Respeto de la división del trabajo y de las funciones y responsabilidades de cada uno de los miembros.</p>
<p>Liderazgo</p>	<p>Para nada existe un liderazgo en la organización, ya que el dueño rara vez está en la oficina y para nada enseña con el ejemplo.</p>	<p>Es una debilidad ya que esta situación lo único que hace es obstaculizar los procesos productivos de la organización.</p>	<p>Respetar las funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos y capacitar, delegar y confiar en que los mandos medios darán soluciones correctas a los problemas presentados.</p>

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

<p>Consistencia</p>	<p>Para nada hay consistencia y congruencia entre lo que se dice y se hace, ya que es muy común que el dueño un día diga algo y al poco rato cambie de parecer y haga otra cosa muy contraria a la inicial sin importar que esto haga quedar mal a algún empleado.</p>	<p>Es una debilidad ya que esta situación lo único que hace es obstaculizar los procesos productivos de la organización. Además de generar desconfianza y descontento en los empleados de la organización.</p>	<p>Asumir compromisos tanto verbales como escritos, en donde se respeta lo dicho hasta sus últimas consecuencias.</p>
<p>Selección y Reclutamiento</p>	<p>No existe un proceso de selección y reclutamiento de personal y mucho menos programas de capacitación e inducción.</p>	<p>Es una debilidad ya que esta situación lo único ha generado es que la organización este habitada por personas que en nada se asemeja con los perfiles de puesto que exige cada uno de los puestos.</p>	<p>Establecimiento formal (por escrito), de perfiles de puesto y del proceso de selección.</p>

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

<p>Claridad Organizacional</p>	<p>Existen documentos que hablan de una visión de empresa, sin embargo, no se difunden y no son claros ni incluyentes, ya que están enfocados sólo a los distribuidores.</p>	<p>Es una debilidad ya que esta situación genera una falta de identidad y de cohesión por parte de los empleados, no sólo hacia la organización sino a las metas que ésta establece.</p>	<p>Si la misión y visión de la organización existen sólo hay que darlos a conocer y hacerlos incluyentes para todos.</p>
<p>Rituales</p>	<p>El reconocimiento se encuentra ausente por completo, si a caso se llega a presentar es sólo a favor de los distribuidores.</p>	<p>Es una debilidad ya que esta situación lo único hace es generar desconfianza y descontento en los empleados de la organización. Además de obstaculizar los procesos productivos de la organización.</p>	<p>Establecimiento formal de determinados reconocimientos y que sean incluyentes para todos.</p>
<p>Tótems Corporativos</p>	<p>Este tipo de objetos o signos no están presentes por ningún lado.</p>	<p>Es una debilidad ya que la existencia de este tipo de objetos, de una u otra manera,</p>	<p>Buscar algún objeto o cosa que permita su institución como tótem, y difundirla a todos.</p>

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

		pueden ayudar a tener integración y cohesión entre los miembros.	
Ideología	No hay ningún tipo de explicaciones o guía que oriente la actividad dentro de la organización, por el contrario cada quien va por el camino que quiere ir.	Es una debilidad ya que deja la puerta abierta no sólo al error sino a la ignorancia y al incorrecto actuar por de sus miembros.	Formalizar y difundir una serie de procedimientos y reglamentos internos que le indique a los empleados lo permitido y lo que no lo es.
Comunicación	Existen algunos medios formales de comunicación, sin embargo son poco funcionales.	Definitivamente, este punto resulta ser una gran debilidad, ya que como tal dicha situación ha ido mermando no sólo las relaciones entre los miembros sino que ha tenido estragos productivos, económicos y psicológicos.	Establecimientos de nuevos medios y canales tanto de información como de comunicación.

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

Negociación	Para nada existe la negociación dentro de Inno Vent pese a que el dueño siempre ha expresado una política de puertas abiertas.	Resulta ser una debilidad, ya que esta situación ha generado una gran desmotivación entre los empleados, los cuales no se sienten tomados en cuenta.	Establecer medios de interacción que muestren una apertura hacia la negociación.
--------------------	--	--	--

Gracias a la anterior matriz pudimos observar que Inno Vent, como tal, carece de un proceso de enculturización propio y formal, por el contrario existen situaciones que lo único que ocasionan es deteriorar más y más las relaciones entre los empleados y la organización misma.

2.2 Diagnostico de la Cultura Organizacional de Inno Vent.

A partir de la aplicación de los anteriores instrumentos de análisis pudimos determinar que Inno Vent cuenta con serios problemas no sólo a nivel estructural y funcional, sino también a nivel cultural ya que esta organización se ha preocupado más por mantener y hacer sólida su imagen al exterior (Distribuidores Independientes), dejando de lado una parte por demás importante, los empleados.

En donde, existen relaciones o grupos de poder que controlan la información y aplican políticas de control basadas en el castigo y la recompensa, mientras que sus procesos comunicativos, no se encuentran estructurados ni enfocados a un fin específico, por lo que no existe claridad organizacional ni consistencia entre lo que se dice y se hace (falta de compromiso).

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

Sin embargo, debe fortalecer sus procesos comunicativos al interior, ya que como se ha observado a lo largo de esta investigación las relaciones entre los grupos identificados son en su mayoría conflictivas y presenta una cultura débil y disfuncional.

Aunado a ello, encontramos que no existe claridad organizacional, es decir, hasta ahora su estructura y funcionamiento es básicamente racional, por lo que deberá tomar en cuenta a sus miembros, así como es importante conocer y fortalecer su imagen externa, será importante afianzar la interna para obtener mayores beneficios e integrar a sus miembros a las metas organizacionales.

Cuando Inno Vent voltee la mirada hacia sus miembros y ajuste sus mecanismos a las necesidades y requerimientos de éstos, afianzará su cultura, disminuirá costos y logrará procesos productivos más eficientes, que ofrezcan mayores beneficios.

En relación a su estructura formal Inno Vent ha creado procesos, no formalmente, que le han permitido desempeñar sus tareas, sin embargo, repercuten en costos para sus miembros y para la organización, de ahí la necesidad de proponer el establecimiento claro de sus metas, funciones y logros.

Ya que como hemos visto a lo largo de la investigación no posee manuales de procedimientos, procesos de trabajo claros, tiempos de respuesta, ni reglamento interno que le permitan hacer sólida su imagen interna, sus miembros los deducen y por tradición saben que es lo que deben hacer, de quién recibir órdenes y cómo cumplirlas, sin embargo, esto produce desviaciones en la información y por lo tanto descontento.

Por ello, es importante que Inno Vent fortalezca su cultura organizacional, permitiendo hacer claras sus metas, pero también fomentar una imagen fuerte y creíble ante los ojos de sus empleados que le permita consolidar una cultura organizacional fuerte y sobre todo funcional que sienta las bases para afuera.

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

Los factores culturales (enculturización) es uno de los recursos para conseguirlo, algunas posibles soluciones se incluyen en los apartados anteriores, sin embargo, otra manera y la más viable es la comunicativa, ya que ésta nos permitirá lograr la cohesión e integración que la organización requiere para afrontar la crisis y el quiebre de la organización a partir del cambio cultural de la misma.

En este sentido, la comunicación será el medio a través del cual se retome en cuenta al ser humano, sus necesidades e intereses, ya que si una persona trabaja a gusto, motivado, satisfecho, se verá reflejado en las actividades que realiza, por tanto, en la eficiencia y cambio cultural de la organización.

3. Propuesta de Intervención Comunicativa.

Como hemos podido observar, hasta ahora, nuestra organización objeto de estudio presenta una cultura débil y disfuncional, ya que los dirigentes de la misma, así como el resto de los miembros no se han dado a la tarea de establecer una verdadera cultura que fortalezca y que tenga una inclinación menor hacia el aspecto meramente productivo, en la cual los individuos sean considerados como tales, sino por el contrario se les observa y trata como máquinas cuyo propósito es exclusivamente productivo.

En este contexto, resulta evidente que Inno Vent debe buscar nuevas y diferentes maneras de establecer una verdadera cultura al interior de la organización. En otras palabras, podríamos decir que este es el justo momento en que la organización debe hacer un alto en el camino para reflexionar acerca de su actuación a lo largo de sus 13 meses de existencia, y comenzar a establecer aquellos cambios o ajustes que le permitan aspirar a nuevas y mejores condiciones y etapas.

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

Así pues, la propuesta de intervención comunicativa pretende establecer planes o programas, en los que se de la posibilidad de dar solución a los diferentes problemas que afronta nuestra organización en estudio, de interrelación y consecuentemente productivos.

La propuesta de intervención de comunicación parte del establecimiento de estrategias, es decir, una serie de alternativas enfocadas a atacar determinadas situaciones. La estrategia es el planteamiento general de todos los planes comunicativos a desarrollar. El plan de acción, por así decirlo, necesita considerar en su planteamiento tanto los aspectos internos que afectan el desempeño de la organización, como los sucesos externos, como se muestran a continuación.

3.1 Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de Inno Vent.

A lo largo de esta investigación se ha analizado a la organización en sus diferentes niveles de acción. En cada uno de ellos pudimos conocer la manera en que opera Inno Vent, lo cual nos permitió identificar problemas que, de una u otra manera, limitan su funcionamiento.

Ahora bien, cabe señalar que dichos problemas se ubicaron tanto en sus procesos formales como en los informales, de comunicación y de funcionamiento. Pero estos diagnósticos no sólo nos dieron la oportunidad de conocer sus debilidades, sino también las posibilidades reales de mejora a partir de que aproveche más los elementos con los que cuenta para generar más alternativas. En sí, nos ayuda a conformar un panorama general de la situación actual bajo la que Inno Vent funciona. Dichos resultados quedan mejor esquematizados a través del FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), el cual es una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información de la organización, ya que su objetivo es examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

FORTALEZAS

<p><u>EN SU PARTE FORMAL:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Procesos sencillos que no requieren de mucha capacitación.• Infraestructura propia.• Poca rotación de personal.• Patente de los productos, así como de su fabricación.• Poco personal.• Compañía nueva en el mercado.	<p><u>EN SU PARTE INFORMAL:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Solidaridad ante eventos que requieren de bomberazo.
<p><u>AL EXTERIOR:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Productos nuevos en el mercado.• Productos baratos y de buena calidad.• Poca competencia.• Clientes de gran consumo.• Buena imagen corporativa.	

OPORTUNIDADES:

<p><u>EN SU PARTE FORMAL:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Posibilidades de procesar y comercializar otros productos.• Posibilidades de expandirse a otros mercados.• Posibilidades de crecimiento de la planilla.• Establecimiento de procesos formales de trabajo.	<p><u>EN SU PARTE INFORMAL:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Concentración de la experiencia colectiva.• Apoyo de los miembros más antiguos.• Posibilidad de entendimiento de los empleados a cerca de situaciones problemáticas.• Disponibilidad de la plantilla de trabajo para aprender.
<p><u>AL EXTERIOR:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Amplia demanda del producto.• Buena relación con clientes, lo cual puede generar nuevos clientes.• Buena relación con las autoridades para la operación de la organización.• Buenas condiciones sociales, políticas y económicas del país.	<p><u>EN LO COMUNICATIVO:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Disposición de sus miembros (empleados) a iniciar un diálogo.• Posibilidad de instaurar nuevos canales de comunicación y de información.

DEBILIDADES:

<p><u>EN SU PARTE FORMAL:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • No formalización de sus procesos. • No establecimiento de reglas. • Ausencia de planes de incentivos (reconocimiento). • Falta de planeación en la producción. • Ausencia de elementos que generen identidad. 	<p><u>EN SU PARTE INFORMAL:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Rivalidad entre algunos miembros. • Desgaste por parte de los miembros, debido a la falta de planeación. • Falta de integración. • Incertidumbre entre los miembros, tanto del presente como del futuro. • Poca credibilidad entre los empleados para con el dueño, debido al incumplimiento de compromisos.
<p><u>AL EXTERIOR:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Inconformidad en la entrega de pedidos por parte de los Distribuidores. • Poca promoción tanto del producto como de nuevos Asociados. • Ausencia de un programa de incentivos que ayuden a aumentar tanto la venta de los productos como de nuevos Distribuidores. 	<p><u>EN LO COMUNICATIVO:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de canales de comunicación. • Existencia de comunicación unidireccional. • Nula disposición del dueño a iniciar un diálogo con los empleados. • Ausencia de compromisos y acuerdos. <p>Centralización de la información.</p>

AMENAZAS:

<p><u>EN SU PARTE FORMAL:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Quiebre institucional.• Ausencia de crecimiento.• Rotación de personal.• Desaparición de la organización.	<p><u>EN SU PARTE INFORMAL:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Miembros que hacen como que trabajan, pero que solo esperan el momento de vengarse o desquitarse.• Robo hormiga.
<p><u>AL EXTERIOR:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Pérdida de credibilidad ante el mercado.• Pérdida tanto de ventas como de nuevos asociados.	<p><u>EN LO COMUNICATIVO:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Que todos vayan hacia diferentes lados y por consiguiente que no se logre ninguno de ellos.

3.2 Plataforma Estratégica.

La plataforma estratégica tomará en consideración la problemática relacionada con la claridad organizacional, definición de objetivos y funciones de áreas, motivación, así como de flujos de información, tomando en cuenta las ventajas y fortalezas que Inno Vent ha obtenido con su público externo, es decir, se recuperarán las dinámicas externas y se llevarán a cabo, con adecuaciones, en beneficio de sus miembros internos.

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

El proyecto organizacional estará enfocado a definir y hacer más claras las funciones de la organización y de sus miembros, así como motivarlos y generar mayor identificación para con su trabajo y con la misma organización.

Esta propuesta pretende integrar elementos simbólicos y valores hacia los miembros para consolidar una imagen favorable, que informe, que permita el desarrollo de las capacidades y la comunicación entre los miembros y por tanto, disminuya el costo psicológico y económico.

La propuesta pretende:

- Definir claridad organizacional, es decir, reglas de actuación, objetivos de área, funciones, expectativas de los actores y de la organización, con fines a conseguir las metas.
- Establecer mecanismos de motivación y capacitación de todo el personal, para fortalecer la identificación con el trabajo y con la organización, de tal manera que ésta se convierta en una organización habitable y que promueve el desarrollo de sus miembros.
- Crear canales de comunicación que permitan informar claramente de los requerimientos, difundir los propósitos de la organización, generar retroalimentación y acuerdos para la toma de decisiones.
- Consolidar una imagen interna fuerte y creíble que acabe con la incertidumbre y los malentendidos entre los miembros de la organización.
- Promover la interacción y comunicación entre los actores del DPD para el mejoramiento de las relaciones sociales y la integración de equipos de trabajo.
- Fomentar el ideario de la organización, las creencias y valores para lograr una identidad organizacional.

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

Por lo tanto dicho proyecto, el cual llamaremos “Una empresa para todos” se caracterizará por seguir los siguientes objetivos:

- Ubicar claramente los objetivos y metas a cumplir de cada área.
- Implementar procedimientos de trabajo que estandaricen los procesos.
- Mantener informados a todos los miembros de la organización sobre lo que acontece diariamente en la misma.
- Generar reuniones informales de trabajo entre los mandos altos y medios y los miembros de la organización, para fomentar el intercambio de opiniones, en donde se fomente la participación, sugerencias, dudas, alternativas de solución a problemas presentados.

Por otro lado, tenemos que la Finalidad de dicha propuesta es, primeramente, lograr que los integrantes de Inno Vent interactúen y se comuniquen más, así como propiciar claridad organizacional entre el personal que conforma la organización (disminución de incertidumbre), sobre los objetivos del trabajo tanto personal como grupal y sobre los procesos y tiempos en que éstos deben ser realizados. Asimismo, pretende generar una comunicación interpersonal entre Jefe-subordinados.

Ahora bien, es importante señalar que la justificación de la existencia de esta propuesta se da a partir de entender que ésta surge como una necesidad, de sus miembros, de establecer reglas claras dentro de la organización, por tanto al crear los mecanismos formales para la realización de actividades. De esta manera, no sólo se disminuía la incertidumbre entre los empleados sino que además se propiciará una mayor integración entre éstos y se fomentará que cada área se responsabilice de su trabajo y de los resultados de sus colaboradores, ya que tendrán que apegarse a los procesos y a los tiempos establecidos.

Asimismo, esta propuesta permitirá que la información fluya más libremente y no se utilice como fuente de poder, ya que como hemos visto algunos grupos dentro de Inno Vent recurren a la retención u omisión de información para imponer su autoridad.

3.3 Estrategia de Comunicación.

Para obtener los resultados de esta propuesta de intervención debe existir una estrategia que ofrezca determinadas características, las cuales se describen a continuación:

a) Mensaje Institucional: el cual va enfocado a fortalecer la imagen interna de la organización, estableciendo claramente los objetivos, metas y lo que se espera de los miembros, reconociendo su trabajo y desarrollando sus capacidades, al igual de estar enfocado en el fortalecimiento de la comunicación y la adaptación de la retroalimentación como un elemento clave para la toma de decisiones.

“Somos una empresa dedicada al desarrollo integral de las personas”

b) Metas del Mensaje: conseguir que los integrantes de Inno Vent mejoren la manera en la que se comunican con el “otro” a través de un cambio de actitud y por consiguiente de estado de ánimo, lo cual se logrará a partir de la comunicación interpersonal entre sus compañeros de trabajo y con los mismos mandos medios, superior y altos.

En sí, este mensaje tiene como meta ser ubicado y reflexionado por el personal que conforma Inno Vent, a fin de provocar una adaptación del comportamiento y de sus percepciones hacia la organización.

c) Proceso Comunicativo: será dirigido hacia toda la organización para informar todos sus integrantes los objetivos de esta propuesta, sin embargo, la aproximación a los distintos públicos y el tipo de mensaje se segmentara entre los rangos medios-bajos, pero todos encaminados hacia el cumplimiento de metas y la identificación más sólida hacia la imagen de la organización.

e) Medios y Productos Comunicativos Propuestos: en este sentido se proponen la elaboración de manuales, calendarios y agendas de trabajo, así como cursos o seminarios de capacitación para el personal interno, los cuales deberán estar sustentados en la realización de reuniones de trabajo (Redes de Conversación), de donde se obtenga sus necesidades, molestias y cualquier comentario sobre la organización y su estancia en ella.

De igual manera es importante destacar que se pretende emprender una campaña de sensibilización, dirigida principalmente al dueño de la organización, con la intención de hacerle ver los estragos que su manera de administrar Inno Vent esta ocasionando no sólo a sus integrantes sino a la organización misma.

3.4 Plan de Comunicación.

Presentación: gracias a los resultados obtenidos de los análisis anteriores y del FODA se pretende mejorar la interacción y comunicación de los actores de la organización a través de la participación de todos formando, y para ello se recurrirá a la implementación de redes de conversación, reuniones informales, elaboración de manuales y procedimientos.

Objetivo: Promover la interacción y comunicación entre los actores de Inno Vent a través de un programa de comunicación orientado fortalecer la identidad, la integración, la comunicación cara a cara y mejorar la relación entre los actores de la organización.

La comunicación en Inno Vent deberá:

- Hacer referencia a que todos los miembros deben contar con información clara sobre la organización y sobre todo de sus tareas.
- Resaltar la importancia del trabajo individual y de equipo en la consecución de las tareas.

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

- Reafirmar el valor de quienes integran la organización, basados en el éxito organizacional y fomentar su desarrollo, motivación y reconocimiento.
- Fomentar flujos claros y pertinentes de comunicación, así como promover ampliamente la retroalimentación para llegar a acuerdos y tomar decisiones en beneficio de la organización y de los grupos que la integran.

Vocabulario Rector: Los conceptos y las acciones estarán dirigidos a resaltar la participación de los miembros de Inno Vent, pero sobre todo estarán enfocados al trabajo en grupo y a que todos estamos en el mismo barco. Por ello se retomará el “Nosotros” como una unidad, como a continuación se describe:

- * Nosotros contamos con Innovación.
- * Nosotros Ofrecemos Desarrollo Integral.
- * Nosotros confiamos en nuestras capacidades.
- * Nosotros somos parte del éxito de Inno Vent.

En otras palabras, se debe hablar de la organización como una totalidad, refiriéndose a ella como algo incluyente y reforzando el reconocimiento del trabajo y esfuerzo de sus miembros, así como de lo que en conjunto se desea obtener para lograr los objetivos.

3.5 Programas Comunicativos.

Sobre este punto, es importante señalar que nos enfocaremos a un programa interno que ofrezca las herramientas prácticas que ayuden a fomentar y promover la comunicación interpersonal, para con ello fortalecer la identidad, la integración de equipos de trabajo y el cambio cultural de Inno Vent. Para ello se recomiendan los siguientes productos y acciones comunicativas:

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

1.- Campaña de Sensibilización.

Esta campaña esta dirigida al dueño y tienen como finalidad el hacerle ver la necesidad de ajustar su manera y forma de llevar la organización, es decir, se pretende hacerlo entender que el costo psicológico que están pagando sus empleados está repercutiendo económicamente a la organización.

En sí, se busca hacer conciencia, en el dueño, de que con cambios pequeños puede conseguir grandes beneficios, sobre todo en aquellos temas en los cuales se ha comprometido la empresa y no ha cumplido. Ejemplo de ello, podría ser el arreglo del baño, el cual ha generado gran malestar entre los miembros, la entrega de una carpeta informativa, el pago oportuno de salarios, etc.

A este respecto, se recomiendo tener una junta uno a uno con él, una vez por semana en la cual se le muestren los resultados (datos duros obtenidos hasta el momento) sobre un tema en específico.

SEMANA	TEMA
Primera	Hablar de los cuellos de botella que se presentan en el proceso operativo correspondiente a la Venta de los Bio Activadores. Presentar Diagrama de Flujo “Ideal” y “Real”, así como del costo generalizado que éstos representan para la organización, tanto a corto, mediano y a largo plazo.
Segunda	Hablar de las condiciones de trabajo que Inno Vent ofrece tanto a sus Distribuidores como a sus empleados. Presentar resultados del grupo de discusión que se realizó.

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

Tercera	Hablar de la importancia de contar con una estrategia comunicativa. Presentar resultados de la auditoria comunicativa que se llevo a cabo.
Cuarta	Hablar de la cultura. Presentar mapa cultural y matriz de doble entrada de los recursos culturales con que cuenta Inno Vent, así como el Foda.

Lo anterior con la finalidad de lograr acuerdos y compromisos que se concreten determinadas acciones que ayuden a construir, entre los integrantes de Inno Vent, una representación de la organización y del líder diferente.

- Remodelación del baño.
- Creación de carpeta de inducción (capacitación).
- Calendario de capacitaciones tanto para empleados como distribuidores.
- Pago oportuno de nomina o en su defecto aviso del motivo del atraso y nueva fecha de pago.
- Programas de reconocimiento y de incentivos.

2.- Reuniones Informales:

Estas reuniones tienen como finalidad integrar y reconocer el trabajo y esfuerzo de los miembros de la organización, ya que en dichas reuniones se celebrarían los cumpleaños del mes, así como cualquier logro personal o de área que se concrete en este periodo de tiempo. Dichas reuniones se recomiendan que se hagan de manera constante cada mes, el primer viernes después de cada cierre de ventas, con el pretexto de dar a conocer las ventas con que se cerró dicho mes.

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

De igual manera, se recomienda que al finalizar cada reunión se contemple una pequeña convivencia (celebración) colectiva en la que todos los integrantes (jefes y subordinados) se encuentren presentes.

3.- Redes de Conversación:

Aquí se pretende acercar e integrar a los miembros de la organización a fin de reducir los conflictos, a través de reuniones informales de trabajo entre jefes y subordinados en donde las pláticas giren entorno al diario acontecer de cada uno de ellos y la mejor manera de sacar adelante los problemas presentados. Lo anterior ayudará a que los empleados se sientan tomados en cuenta.

A este respecto, se recomienda programar dichas reuniones cada semana, después cada quince días, para finalmente, cada mes. Durante dichas reuniones, resultara importante llevar minuta de cada uno de los temas tratados, a manera de que todo quede por escrito y los acuerdos a los que se llegue sean respetados en tiempo y forma

4.- Manuales de Procedimientos:

Formalizar los procesos operativos que se han detectado que ocasionan problemas (Proceso de Venta y Entrega de pedidos) a través de la elaboración de manuales y procedimientos en los cuales se determine y delimite los actores involucrados y los tiempos de respuesta, con la intención de disminuir errores y sobre todo costos. Los cuales, deberan estar basados en las opiniones y sugerencias de las personas involucradas, ya que de lo contrario se corre el riesgo de que no sean de gran utilidad o que no se lleven a cabo.

4. Hallazgos.

Gracias a la información recabada y analizada en este capítulo pudimos observar que la Cultura y la Comunicación en las organizaciones están definidas por las percepciones y el actuar de los miembros dentro de ellas, las cuales representan un vínculo de unión y ofrecen sentido a sus labores y estancia en ellas. Por ello, la cultura sirve para crear en los miembros elementos de adhesión que les permitan encaminarse hacia el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales, mientras que la comunicación sirve para generar acuerdos, administrar los conflictos, los malentendidos y los quiebres organizacionales dentro de una organización, es decir, sirve para fortalecer la vida de la empresa y sobre todo para hacerla mucho más habitable.

Bajo este panorama, es importante señalar que Inno Vent reporta debilidades tanto en el ámbito cultural como comunicativo lo cual, evidentemente, ha ido mermando no sólo su desempeño diario sino su desarrollo tanto operativo, como económico y humano. Motivo por lo cual urge poner en práctica un plan de acción (P.I.C.).

Así pues, encontramos que:

- Inno Vent no se ha preocupado por crear y difundir una cultura (organización) para todos.
- Las relaciones entre los miembros se encuentran rotas y en mal estado, ya que en su mayoría son de conflicto.
- El ambiente que prevalece en la organización es hostil y de fricción, en donde cada quien ve por su propio bien.

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

- Inno Vent para nada ha sabido aprovechar sus fortalezas y aciertos, por el contrario ha dejado que sus debilidades crezcan a grado tal que ponen en riesgo su existencia misma.

*

* *

CONCLUSIONES

GENERALES

5. CONCLUSIONES GENERALES.

A lo largo de esta investigación y gracias al Seminario-taller extracurricular: “Organización, Comunicación y Cultura” hemos podido observar y conocer a nuestra organización desde una perspectiva, totalmente, diferente a la que teníamos de ella hace poco más de 10 meses, que fue cuando inicio el seminario, ya que la presente investigación nos ha brindado la oportunidad de ver a Inno Vent como un espacio en el que converge una serie de personas que por naturaleza son completamente diferentes, no sólo en sus necesidades, pensamientos y perspectivas sino en sus percepciones y representaciones, lo cual exige una actitud incluyente más que excluyente.

El seminario, como tal, nos ayudo a entender que las organizaciones son un fenómeno paradójico, complejo, contradictorio y ambiguo en donde el factor fundamental y sobre el cual, a fin de cuentas, recae el peso y la responsabilidad de que cualquier organización continúe en el mercado, es el hombre.

De igual manera dicha experiencia y conocimientos, nos ha abierto los ojos respecto a lo que es en sí la comunicación pero sobre todo la manera en que ésta puede y ha ayudado a las organizaciones de México y el mundo ha ser mucho más habitables.

Durante el desarrollo de esta investigación hemos hecho hincapié en el papel que la comunicación puede jugar dentro de las organizaciones, sin embargo, es importante señalar que al referirnos a comunicación vamos más allá del simple intercambio de información.

El papel de la comunicación en este sentido, es preponderante tomando en cuenta que las organizaciones están conformadas por seres humanos, con intereses, metas y necesidades, que llevan hasta la organización, lo cual dota de un grado de complejidad que debe ser visto y canalizado correctamente para que la organización y sus miembros obtenga mayores beneficios.

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

Bajo esta perspectiva, se debe entonces reconocer que hay que romper con los paradigmas que han guiado hasta ahora el estudio de las organizaciones, tomando en cuenta que éstas no sólo deben abogar por estructuras definidas, jerárquicas, definición clara de funciones, etc., sino que deben tomar en consideración la multiplicidad de relaciones que se generan dentro de ellas.

Así pues, la organización a través de la comunicación deberá tomar en cuenta a sus integrantes, sus necesidades, valores, símbolos y ajustarlos a las metas organizacionales, de tal forma que esta dinámica permita disminuir costos económicos, psicológicos y emocionales, mejorar sus procesos y elevar la calidad de sus productos y servicios.

En este contexto, la comunicación sirve como un mecanismo que le permite a la organización ajustarse y auto-generarse para seguir subsistiendo, lo cual, tendrá que estar basado en una dinámica de ganar-ganar, que por un lado satisfaga las necesidades de sus miembros y estos a su vez adquieran mayor identificación y fomenten parte de una cultura organizacional más sana, y por otro, eleve la productividad, y por consiguiente las ganancias económicas que tanto anhela la organización.

En este marco, podemos decir que así como en cada uno de los módulos del seminario se rompieron viejos paradigmas también se sembraron y cosecharon nuevos conceptos, puntos de vista y herramientas pero sobre todo la conciencia de que nosotros podemos y debemos ser partícipes del cambio que actualmente exigen nuestras organizaciones y sus integrantes. Entendimos que nosotros en lugar de ser parte del problema, que aqueja a la organización, podemos ser parte de la solución, ya que ahora además de contar con bases más teóricas contamos con una mirada más analítica que nos permite ver a la organización de diferentes maneras.

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

De esta manera, tenemos que hoy en día, después de 5 módulos, 200 horas clase y muchas más de desvelo y angustia, la visión y concepto que teníamos de comunicación y sobre todo de las organizaciones sufrió un cambio radical. Comprendimos la importancia de la comunicación; cuáles son sus usos y virtudes dentro de una organización; que su potencial es enorme y que para nada tiene que ver sólo con la publicación de una revista o un periódico mural sino que se puede aprovechar estratégicamente dentro de las organizaciones.

En este contexto, podemos decir que gracias a los diferentes diagnósticos realizados a lo largo de esta investigación hemos podido atacar o proponer medidas de acción para las diferentes problemáticas detectadas, basadas en una estrategia comunicación, de tal forma que los rangos superiores conozcan el sentir y el pensar de sus subordinados. Mismos que a continuación se resumen, brevemente:

- La falta de información y de un adecuado proceso comunicativo entre los actores involucrados, respecto al problema medido, hace que éstos se reagrupen entre ellos mismos y/o sus áreas de trabajo y vean al otro como un extraño e incluso como enemigo.
- Inno Ven es una organización que trata de funcionar con un modelo de comunicación unidireccional, es decir, es una organización donde sólo importa una parte: la de los dirigentes, quienes son los únicos que pueden generar y difundir información.
- La organización cuenta con una gran debilidad estructural ya que pese a contar con procedimientos tanto operativos como de conducta estos no se encuentran formalizados ni concretados en documento alguno, motivo por el cual todo es de palabra y de entendimiento propio.

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

- Inno Vent es una organización, que desde sus inicios hasta ahora, ha funcionado a partir de la improvisación y el bomberazo ya que carece de un plan de acción que le ayude a solucionar y prevenir problemas.
- El liderazgo existente dentro de Inno Vent en lugar de ayudar, guiar y favorecer a la organización a ocasionado y generado la gran mayoría de las problemáticas observadas hasta ahora.
- Inno Vent funciona bajo un modelo de control en el que la información fluye de manera vertical descendente en el que no existe la posibilidad de una retroalimentación ascendente.
- Las representaciones que tienen la mayoría de los empleados sobre Inno Vent para nada son buenas, por el contrario muestran un gran disgusto y malestar.
- La organización poco a poco se ha ido convirtiendo en un sin fin de costos y perdidas (económicos, energéticos, psicológicos y temporales).

Sin embargo, es importante señalar que si bien Inno Vent quiere seguir existiendo, será necesario que fortalezca su cultura organizacional, permitiendo hacer claras sus metas, pero también fomentar en sus empleados el profesionalismo y las capacidades, lo cual debe generarse ofreciendo información sobre la organización, sus funciones, y al mismo tiempo reconociendo el valor del empleado, de tal manera que ante una situación de adversidad puedan responder con su trabajo positivamente a dichas demandas.

Este hecho le permitirá al empleado visualizar cuáles son sus oportunidades de desarrollo dentro de la organización y por tanto enfocar sus esfuerzos al logro eficiente de sus objetivos, lo cual repercutirá en el éxito de la misma.

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

Mientras que lo referente a la autoridad y la imposición del poder, podrá verse disminuida si cada uno de los integrantes conoce claramente sus alcances y limitaciones, es decir, evidentemente y dado que es una organización jerárquica los líderes de área tendrán que supervisar y autorizar los procesos, sin embargo, la claridad de informaciones, permitirá disminuir la incertidumbre en los empleados y por tanto generar un ambiente más sano.

Estas formas de actuación basadas en lo concreto y en la certidumbre podrán generar una percepción colectiva más positiva, y por consiguiente una representación de Inno Vent mucho más confiable, que le permitirá a la organización crecer y desarrollar mayores potenciales.

Así pues, cuando Inno Vent voltee la mirada hacia sus miembros y ajuste sus mecanismos (procesos) a las necesidades y requerimientos de éstos, logrará afianzar su cultura, disminuirá costos y concretará procesos productivos más eficientes y que ofrezcan mayores beneficios no sólo a los empleados y distribuidores sino al dueño.

Bajo este panorama, podemos decir que nuestra organización aún está en tiempo, ya que hoy por hoy sigue existiendo y mientras esto sea así tiene la posibilidad de cambiar y de renovarse para ser distinta , ya que si bien es cierto que Inno Vent tiene defectos y deficiencias también cuenta con aciertos y potencialidades que todavía no han sido explotadas en su totalidad.

*

* *

ANEXOS

TRASCIPCIÓN DEL GRUPO DE DISCUSIÓN

ANEXOS

TRASCIPCIÓN DEL GRUPO DE DISCUSIÓN

**GRUPO DE DISCUSIÓN
APLICADO EL 22 DE DICIEMBRE DE 2006**

MODERADOR: Hola buenas tardes, antes que nada quiero dejar bien claro que el objetivo de esta reunión es únicamente con fines académicos y con carácter confidencial así que siéntanse libres de opinar lo que sea.

Por otro lado, si quiero decirles que por lo mismo de que se trata de un trabajo escolar, los maestros, nos piden que esta sesión sea grabada en su totalidad como respaldo pero principalmente para un mejor análisis, motivo por lo cual se va a poner una cámara de video y una grabadora. Espero y esto no sea ningún impedimento... en verdad siéntanse libres de expresar las cosas como las piensen o sientan... Pues bien, una vez aclarado este punto me gustaría comenzar por saber ¿cómo consideran que son las condiciones de trabajo dentro de Inno Vent?

ACTOR C: Pues yo de plano si te digo que para nada podría considerar ésta mi segunda casa pese a que paso más tiempo aquí que en mi casa ya que para nada contamos con condiciones optimas o suficientes ya no sólo para estar a gusto sino para desempeñar nuestro trabajo como debe de ser... Mínimo deberíamos de contar con las herramientas necesarias para la realización de nuestro trabajo, pero ni eso aquí carecemos de muchas cosas básicas... Es increíble que cada vez que necesitamos usar el fax tengamos que ir a lo de las salas y pedir permiso, ¿por favor cuanto cuesta un fax?...

ACTOR B: ¿En serio quieres saber?... de eso lo único que puedo decir es que he estado en lugares mucho mejores y mira que he andado por todos lados, aquí y allá pero lo que he vivido aquí en Inno Vent lo supera todo...

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

ACTOR H: Yo soy distribuidor y casi nunca voy a la oficina pero la otra vez que fui y que tuve la necesidad de usar el baño, la verdad me lleve tremenda sorpresa cuando entre.... Les juro que aún no puedo entender como una empresa que se las da de internacional y de una independencia financiera para todos tenga un baño así.... no me cuadra.... y si esperan que yo además de que me la crea venda esa idea... no lo puedo hacer.... por la simple razón de que va en contra de mis principios.... sentiría como si estuviera engañando a la gente.... y eso para nada va conmigo....

ACTOR E: De eso mero quería hablar... En verdad que lo del baño es una burla, pero sobre todo es antihigiénico. Si te puedo decir sin temor a equivocarme que en toda mi vida he visto baños públicos más limpios... No entiendo como es posible que ni siquiera se tomen la molestia de mandarlos limpiar cada determinado tiempo..... claro que lo más recomendable sería que lo remodelaran en su totalidad.... ya que dudo mucho que con sólo limpiarlo cambie en algo...

ACTOR D: En eso le doy toda la razón... No es por hablar mal de la Compañía pero el baño da pena ajena. Con decirles que yo la verdad prefiero aguantarme e ir afuera, a la comer o al sanborns porque me da miedo pescar una infección aquí.... y para que quieres.... luego con que pago mi tratamiento.... y luego con eso de que aquí nos pagan cuando se les da la gana.... pues olvídase....

ACTOR C: Esa es otra de las cosas que me parecen increíbles y que además tengamos que tolerar.... Yo he llegado al extremo en el que de plano evito tomar cualquier líquido ya que después voy a tener que ir al baño pero con eso de que a veces ni agua tiene prefiero no arriesgarme... Ah y cuando algún distribuidor me pregunta por el baño, prefiero decirle que no hay.... lo prefiero a tener que pasar por la pena de que regrese y me diga de cosas..... por el simple hecho de no haberle advertido...

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

ACTOR A: Momento tampoco hay que ser tan melindrosos. Yo entiendo, perfectamente, la molestia de muchos pero también debemos estar conscientes de que esto a penas arranca, y mientras no dé frutos no se le puede meter más... Eso hasta un niño lo puede entender... En serio, a mí me a tocado ver todo lo que se le ha invertido a ésto, y lo difícil que ha sido todo este tiempo no sólo para ustedes sino para todos...

ACTOR G: Yo soy distribuidor e ignoro los problemas administrativos o económicos por los que pasen, pero si te puedo decir que en otras empresas siempre hay café y galletas y aquí ni un vaso de agua te ofrecen... Y por si eso fuera poco, me parece increíble que nos cobren un Kit de inscripción y que nada del contenido sirva. No hay herramientas de venta... Yo creo que estaría bien que pusieran una salita de juntas a donde podamos traer a nuestros invitados y presumirles, pero por lo visto eso aquí eso no va a pasar nunca ...

ACTOR H: Si en verdad les interesa dar una buena imagen, tendrían que empezar por el baño, ya que el que tienen es un asco. Siempre está sucio y sin papel.... Por otro lado, sería bueno que tuvieran más lugares de estacionamiento, ya que nunca hay lugar y tenemos que dejar el carro lejos de aquí y caminar un buen, pero tal parece que eso no lo ven. Claro como a ustedes no les afecta...

ACTOR A: Yo respeto y entiendo perfectamente todo lo que ustedes dicen pero aun así yo creo que todo es poco a poco, sólo es cuestión de tiempo y verán como las cosas cambian... se los digo por experiencia.... créanme yo ya he pasado por esta situación.... y sólo es cuestión de tiempo y de que esto agarre su paso.... lo cual estoy seguro que no tarda mucho en que sea así....

ACTOR B: Pues eso es algo que hemos venido esperando desde hace mucho tiempo y nada... Tal pareciera que no importamos, en verdad deberías ver como huele el baño... es algo insoportable... Pero que vamos a importar nosotros si ni siquiera los distribuidores les preocupan, puedes creer que solo contemos con una computadora para hacer pedidos... Cuando hay ocasiones que tenemos 2 ó 3 pedidos al mismo tiempo y no nos queda otra más que improvisar y hacer tiempo para que el distribuidor no se de cuenta y nos cuelgue...

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

ACTOR D: Ah pero eso no es todo.... Además del baño, deja te digo que nos hacen falta muchas cosas más.... Me gustaría que hubiera una cocina o mínimo un horno, ya que aquí no hay donde calentar la comida... Antes yo pedía que me mandaran a campo, pero cuando vi que no me pagaban los gastos de manera inmediata opte por decir no...

ACTOR E: Eso que dices de la cocina me parece una excelente idea, ya que con lo que ganamos no nos alcanza para comer fuera, sin embargo, tal pareciera que eso no les importa, ya que eso ya lo hemos propuesto anteriormente y seguimos esperando... Pero que se puede esperar, si bien lo dijeron hace un rato... aquí ni las herramientas básicas tenemos... Hay ocasiones que tenemos que hacer cola para poder tomar un pedido y mientras tenemos que tener al distribuidor esperando y molesto... No es posible que nos pidan ir a visitar a un posible distribuir y que ni siquiera nos den para el transporte...

MODERADOR: Jaime tú que opinas de todo esto...

ACTOR F: Mira, si en verdad les interesa saber lo que yo pienso... sólo te puedo decir que yo ya tengo un buen rato aquí y no tengo un lugar fijo ni para llegar ni para dejar mis cosas personales, entiendo que casi no estoy pero aún así me gustaría tener donde dejar mis cosas... Tal pareciera que no existo....

Y si a eso le agregamos que aquí entre las salas y los productos esos, a mí me piden que me parta en dos pero, eso sí, a veces no me dan ni pa gasolina. Y yo tengo que poner de mi bolsa y luego se tardan un chorro en pagármelo... Lo cual para nada se me hace justo ya que yo no gano los miles y miles de pesos como para andar poniendo de mi bolsa.

ACTOR A: Yo me comprometo a sentarme con el jefe y ver que podemos hacer con lo del baño, pero denos chance, tampoco hay que ser tan exigentes y dramáticos... Para pedir primero hay que dar resultados... Yo estoy seguro que pronto mi jefe los va a sorprender y les va a callar la boca a

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

muchos... lo cual va a pasar cuando menos lo esperen, ya verán... estoy seguro de que se van a acordar de mí...

MODERADOR: Muy bien si no hay más que decir al respecto, ahora me gustaría saber su opinión sobre el pago de salarios....

ACTOR F: Ese es un tema que a mí en lo particular siempre me ha perjudicado... En el tiempo que llevo aquí, nunca me han pagado a tiempo. Siempre se atrasan uno o dos días... Y es algo que no entiendo el por qué?... Y por si fuera poco, además de que no me pagan cuando debe de ser terminan pagándome cuando quieren... Yo simplemente no entiendo porque siempre soy de los últimos a quienes le pagan, como si yo no necesitará el dinero... Puedo entender que soy soltero y que los demás tengan familia o lo que sea pero yo también tengo responsabilidades y necesidades que cubrir...

ACTOR D: Totalmente de acuerdo... La verdad aunque la paga es muy poquita yo estoy aquí por necesidad no por gusto o por placer, y si me perjudica que casi nunca paguen cuando deben... ya que eso mueve todos mis planes y los de mi familia... A parte de eso creo que seria bueno considerar el pago de tiempo extra... Yo estoy consciente de que trabajo por comisiones pero sería bueno que contemplaran el pago de tiempo extra, sino con dinero por lo menos con tiempo, ay que no se me hace justo que nos exijan que nos quedemos a sacar el trabajo y que no tengamos ningún beneficio...

ACTOR C: Pues yo sinceramente, yo ya me hice a la idea de que puedo disponer de mi dinero hasta el segundo día del que nos dicen... Se que no esta bien pero que le vamos hacer... Al principio si me molestaba mucho que se atrasaran o que no me pagaran todo, pero la verdad si me ha tocado ver como a veces sufren para pagarnos...

ACTOR A: Escuchenla. Ella tiene mucha razón en lo que dice... En verdad no crean que no les pagamos porque no queremos, no. Sino más bien tiene que ver que ésto entre que arranca y entre que no pues no da mucho...

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

Es más, aca, entre nos les puedo decir que cada quincena tomamos de las salas pa poder pagarles porque a veces de aquí no nos alcanza... pero claro eso ustedes no lo ven y mucho menos lo saben... Créanme, las cosas no son como parecen... Si ustedes supieran todo lo que yo sé... o es más si supieran por todas las que pasamos no sólo ahora sino desde que iniciamos... nos la hemos pasado picando piedra... y ni modo seguimos....

ACTOR E: Pues aún así yo no entiendo el por qué de la demora, si nosotros cumplimos con lo que se nos pide y hasta más... Además no estamos pidiendo algo no nos corresponda... Estaría bien que así como nos exigen que lleguemos a tiempo y que cumplamos, que también nos pagaran en las fechas establecidas... Yo no tenía idea de que a uno nos pagaran antes que a otros y ahora que me entero si te puedo decir que la verdad no es nada justo que a unos les paguen antes que a otros.... Pues todos estamos aquí porque lo necesitamos no por gusto...

ACTOR G: Mira nosotras no somos empleadas, y la verdad doy gracias a Dios por ello, pero si les puedo decir que el margen de ganancias que aquí manejan es muy poco... Yo he estado en otras compañías de multinivel y las ganancias son mucho más... la verdad esa es una de las razones por las cuales yo no me he metido de lleno en esto ya que pese a que el producto es muy bueno prefiere vender otra cosa que me de más ganancias... por que como bien lo dicen.... si estamos aquí es por necesidad no por gusto...

ACTOR H: Pues yo lo único que puedo decir es que, nunca antes había vendido nada, y es cierto se gana muy poco... en comparación con todo el trabajo y tiempo que involucra vender un producto de estos... Además, creo, que los porcentajes que pagan por las ventas de mis invitados son mínimas en comparación con todo el trabajo que tenemos que hacer. No se vale... hay ocasiones que incluso yo he tenido que invertir de mi bolsillo para lograr que alguien se inscriba y cuando recibo mi cheque resulta que es menor de lo que tuve que invertir...

ACTOR A: Sé perfectamente que en cuestiones de dinero lo mejor son las cuentas claras. Como dice el dicho cuantas claras amistades largas, pero a veces no hay de otra... Si en algo les sirve de consuelo, hay ocasiones en las que soy el último en recibir mi pago y ustedes saben la falta que

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

me hace... pero aún así trato de entender la situación y de no desesperar ya que confío plenamente en que las cosas van a cambiar...

ACTOR B: Pues yo de plano no entiendo y mucho menos acepto esta situación... Digo, así como nos exigen que trabajemos y que estemos dando resultados, deberían cumplir con los días de pago... No me parece que nos traigan vuelta y vuelta, con lo del pago.... Digo, pues a que estamos jugando... porque si a sea vemos yo bien puedo jugar a que trabajo y a que cumpla... Ya en serio, si saben que tal día no nos van a poder pagar, pues, que nos digan y no que nos tengan confiados en que si...

MODERADOR: Bien, es bueno que saquen todo lo que sienten y piensan... que me dicen de la capacitación....

ACTOR B: ¿La qué?... ¿la capacitación?... Muy buena pregunta, sobre todo porque aquí eso es algo que brilla por su ausencia... A mí nadie me ha capacitado, yo he tenido que preguntar y preguntar... y cuando me va bien me contestan... Incluso te puedo decir que yo he tenido que aprender echando a perder....

Lo cual me ha costado muchos regaños y llamadas de atención, pero por lo visto aquí no hay de otra... Ah pero eso si cuando entre me hablaron de una famosa carpetita que me iba a solucionar la vida y sigo esperándola... pero por lo que veo nunca va a llegar...

ACTOR D: Si, a mí igual... cuando entre me prometieron una carpeta con toda la información de la compañía y de los productos pero nunca la he visto... La verdad yo he tenido que ir aprendiendo poco a poco y de los distribuidores, porque aquí nomás no hay para cuando... Es increíble que ni eso nos proporcionen cuando hablan de crecer y permanecer y sobre todo de ayudar a las personas... bien dice el dicho que para ayudar a alguien se debe empezar por casa... y aquí en verdad que las cosas están realmente mal y van de mal en peor...

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

ACTOR A: Estoy consciente de lo importante que es la capacitación, pero les vuelvo a decir, no hay que desesperar. Todo llega a su tiempo... y mientras eso pasa no hay que quedarnos con las manos cruzadas...

ACTOR E: Pues yo también escuche de la carpeta, pero saben que si no nos la dan nosotros deberíamos de exigirla o de hacerla... estoy consiente que lo ideal seria que nos la den pero tampoco podemos quedarnos con los brazos cruzados, no... Yo tengo poco de a ver entrado aquí pero aún así si me gustaría aprender lo más posible ya que si me gustaría que el día de mañana me movieran de puesto o de área... y para que ello suceda necesito saber lo más posible no solo de la compañía y de los productos sino de las demás áreas.... de lo que hacen mis compañeros...

ACTOR B: Mira, yo creo que todo esto es por demás una situación bastante penosa e increíble.... ya que en muchas ocasiones los distribuidores acuden a mí en búsqueda de capacitación o de cierta información y la verdad me da mucha pena no poder ofrecérsela sobre todo porque para eso estoy aquí... y eso, sinceramente, me frustra.... y me hace sentir muy mal...

ACTOR A: Ya, tampoco se azoten, no creo que sea para tanto... total si en verdad les interesa saber más, pues pregunten e investiguen... no dejen todo al jefe.... pongan de su parte y las cosas serán muy diferentes...

MODERADOR: Claudia, ¿tú qué piensas de todo esto?

ACTOR C: Yo, mmmm la verdad?... ¿qué te puedo decir?... mira, yo la verdad también ya me canse de esperar... así que ya opte por ir haciendo mi propia carpeta... y si quieren se las puedo pasar...

MODERADOR: ¿Qué me dices tú, Jaime?

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

ACTOR F: Pues que te puedo decir... mira, como te decía yo aquí ya tengo bastante tiempo y entre aquí por lo de las salas.... así que si me preguntas eso... lo único que yo les puedo decir es que no sé nada de los productos de granos y de lo que hacen. A mi pregúntenme de salas y veremos... Cuando algún distribuidor me llega a preguntar sobre los productos esos, yo simplemente se los mando a los de atención y que ya ellos se hagan bolas...

ACTOR D: Ves como no sólo soy yo.... todos aquí carecemos de capacitación.... yo si necesito que me capaciten sobre todo en eso del multinivel ya que siempre que me preguntan no sé que contestar... y eso se me hace una burla.... Además si te puedo decir que me gustaría aprender y saber que es lo que hacen mis demás compañeros, ya que no me quiero quedar toda la vida haciendo lo mismo... y para ello no pase necesito que me capaciten y orienten.... Qué no pueden entender eso..... si ya no lo hacen por nosotros deberían hacerlo por ellos.... Digo, si en verdad les interesa que esto funcione.... y arranque como dice el señor...

ACTOR G: Si, tienen toda la razón.... En mi caso, te puedo decir que yo aun no puedo creer, que en todo el tiempo que tengo con ustedes sólo haya recibido una capacitación... ¿Pues qué piensan? Que soy maga para adivinar para que sirven los productos y como recomendarlos, no... Para mi la capacitación es importantísima ya que nosotras como vendedoras necesitamos saber al 100% lo que estamos ofreciendo... ya que de lo contrario muchas ventas se paran o caen por no saber contestar alguna objeción...

Para que vean... El otro día visite a una de mis clientas y me empezó a decir que cómo funcionaba el producto exactamente, que qué tipos de granos contenía, etc, y yo no supe que contestar... ¿Crees qué me compro algo? No, nada... Desde que me asocie me dijeron que iban a sacar un folleto o manual explicativo de la aromaterapia y los productos y es el día que no han sacado nada... así que seguiremos esperando...

ACTOR H: Yo también considero que todo ellos están en lo correcto... Mira, yo tengo muy poco de haber ingresado, y la verdad es que aún no he ofrecido el producto, pues, porque la verdad no sé cómo ni para qué sirve... y me da mucho miedo que me pase lo mismo que a ella.... Así,

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

prefiero seguir esperando a que me informen..... pero nada. Ni ustedes ni mi patrocinador, y la información que viene en el catálogo es muy poca.... por no decir deficiente...

Más si tomamos en cuenta que yo soy ama de casa y para nada sé vender y mucho menos tengo idea de cómo puedo hacer el “gran” negocio del que me hablaron cuando me asocie... Bien me lo dijo mi esposo... “Eso no sirve... es tirar tu dinero a la basura”..... A veces creo que él tiene toda la razón, pero no hice caso... De corazón espero que las cosas cambien y que esto sirva de algo..... ya que no es justo que pase todo esto, no solo a mí o a ustedes sino a todas las nuevas distribuidoras que ingresan creyendo que Inno Vent es una empresa seria que las va ayudar a cambiar su vida.... y que por el contrario...

MODERADOR: Muy bien, por lo visto tienen mucho que decir.... pero ahora me gustaría saber su opinión respecto al reconocimiento.... ¿Si hay reconocimiento a su trabajo o hacia ustedes?

ACTOR A: Antes de cualquier cosa deja te digo que yo tengo trabajando para el jefe por más de 9 años y si algo tiene es que es bien agradecido.... y nunca olvida cuando uno es leal con él y con la empresa... al menos eso es lo que me ha funcionado a mí... y lo que he visto en todo este tiempo que llevo aquí.... por eso les digo que no desesperen y verán que las cosas , a la larga, serán diferentes, muy diferentes.... pero todo llega a su tiempo y en su momento....

ACTOR C: Pues yo por el contrario... me a tocado ver como las cosas aun ido a la inversa... Al principio, cuando éramos menos hasta festejaban nuestro cumpleaños, pero ahora ya ni una tarjetita... tal pareciera que no importáramos... pues de que se trata que no se supone que es una compañía interesada en el desarrollo integral de las personas.... la cual tiene como objetivo la independencia financiera.....

ACTOR F: Es cierto eso de los cumpleaños, antes también ponían los cumpleaños del mes en el tablero de avisos y ahora ni eso... no me gusta nada en lo que se ha convertido la empresa.... creo que en lugar de avanzar ha ido en retroceso.... y eso que aún somos pocos los que conformamos

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

la empresa..... no me quiero imaginar que pasará cuando seamos muchos.... lo más seguro es que ni nos conozcamos unos a otros y que ni nuestro nombre sepan....

ACTOR D: Aquí no saben lo que es el Reconocimiento.... en serio aquí es, sumamente, raro que te reconozcan algo..... Sino mal recuerdo..... mmmm creo que la única vez que se hizo algo parecido a eso fue cuando logramos llegar a los 100 asociados, que fue cuando el dueño mando comprar una pizzas para todos, y ya... de ahí en fuera no ha habido nada más... Pero lo más gracioso de todo es que a nosotros nos piden que motivemos y aplaudamos a los distribuidores cada vez que patrocinan o ganan un bono, pero y a nosotros quien nos motiva o aplaude...

ACTOR A: Volvemos a lo mismo.... en serio que con ustedes no se puede..... Lo que pasa es que ustedes a penas lo están conociendo... y mientras no se quieten esa mala imagen de mi jefecito no vamos a llegar a nada....

ACTOR B: Pues tu podrás decir lo que quieras pero la realidad es otra.... Creo que estaría bien, mínimo, una palmadita de vez en cuando... Tal vez para ti todo sea diferente ya que eres su mano derecha y porque has estado con el por mucho tiempo... y porque le has aguantado todo.... pero nosotros para nada hemos visto o vivido eso.... Yo se que a veces nos equivocamos, pero no todo esta mal. También hacemos cosas buenas... y eso es para nada lo ven o valoran....

ACTOR E: Yo pienso que el reconocimiento es muy importante ya que es como un alimento para nuestra alma.... A mi en lo particular, me gusta que reconozcan no sólo mi trabajo sino mi esfuerzo y hasta ahora no he visto que aquí lo hagan... es como si les diera igual.... ¿entonces como para qué me esfuerzo?... si de todas formas aquí les vale o simplemente ni cuenta se dan... no les vendría mal que hicieran un programa de incentivos y de reconocimientos en donde nos contemple a todos por igual...

ACTOR F: Aquí nunca te dicen nada, ah pero eso sí no te equivoques porque luego luego están encima de ti... ahí no se les escapa... de eso si están bien al pendiente... y cuando eso pasa dejas de ser invisible y si existes... y eres de lo peor ya que no sirves para nada más que para ocasionar

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

problemas y perdidas... como si eso fuera cierto.... yo la verdad ya aprendí a hacer de oídos sordos.... y a tomarme mi pastillita de valemadrina y que pase lo que tenga que pasar...

ACTOR E: Eso es verdad.... Tal parece que sólo se dan cuenta de ti cuando la riegas en algo... Mejor entre nosotros nos apoyamos y aplaudimos nuestros logros, porque si lo esperaríamos de alguien más nos quedaríamos esperando y esperando... y la verdad ya nos cansamos de esperar algo que sabemos que nunca va a llegar... Entre nosotros nos organizamos para festejar el cumpleaños de cada uno.... claro siempre fuera de aquí para evitar problemas.....

ACTOR F: Pero eso no es todo... también hay que reconocer que aquí todo el reconocimiento es para los de atención a distribuidores. A ellos siempre les va re bien, hasta los distribuidores les traen cositas... Y yo que llevo aquí años y años ni una playera de la compañía tengo... lo cual para nada se me hace justo ya que yo también trabajo aquí y le hecho ganas.... en verdad.... siempre trato de hacer las cosas lo mejor posible y no sólo porque ese sea mi trabajo sino porque en verdad me gusta que las cosas salgan bien y no me gustan los conflictos.....

ACTOR G: Aquí no hay reconocimiento de ningún tipo.... Insisto... yo he estado en otras compañías y créanme todo es muy diferente.... Aquí cuando hice mi primer patrocinio y saque mi primer bono, me lo entregaron en un sobre cerrado sin nada más que el dinero... como si no me hubiera costado trabajo alguno.... que equivocados están.... si supieran todo lo que tenemos que hacer para patrocinar o vender algún producto.... estoy segura que las cosas serían diferentes.... Y créanme que no estoy hablando de que inviertan mil y miles de pesos en ello, no.... con las cosas más simples nos conformamos.... un simple gracias.... un aplauso.... una tarjetita de agradecimiento, que se yo.... un detallito por insignificante que sea pero que nos haga saber que están pendientes de nosotros y de que valoran lo que hacemos...

MODERADOR: Bien, bien.... oye Ale y ¿tú qué opinas sobre esto?

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

ACTOR H: ¿La verdad? no tengo nada que decir...

MODERADOR: Pues si no tienen más que agregar sobre este tema... podrían decirme ¿qué piensan de la comunicación?...

ACTOR A: Yo ya no tengo nada que decir...

ACTOR D: Eso es algo que nos vendría como anillo al dedo... pero sobre todo es algo que me gustaría que hubiera en Inno Vent.... Que alguien nos escuche y nos haga caso... ya que para nada somos un cero a la izquierda.... Digo si no lo hacen por nosotros al menos por el trabajo o la empresa.... Es increíble que ya ni por trabajo, se preocupan de mantenernos informados, ya que a veces pasan días y días tan sólo para que nos digan si se reenvía o no un pedido atrasado... y mientras tanto nosotros tenemos que poner nuestra cara de idiota con los distribuidores....

Ah, pero eso no es lo peor del caso.... no, no, no.... lo peor es que la solución o respuesta no siempre es la misma aunque el caso sea el mismo.... En serio, deberían ponerse de acuerdo en la información, ya que es increíble que para una misma cuestión o problemas se den diferentes soluciones... lo cual nos ocasiona muchos problemas con los distribuidores ya que pareciera que ellos siempre están en contacto y por consiguiente siempre se enteran de todo y cuando tienen algún problema parecido a sutanita o manganito esperan que se le de la misma respuesta y no es así..... y eso nos lo reclaman a nosotros...

ACTOR C: Totalmente de acuerdo en lo que dice... A veces ni yo estoy enterada de muchas cosas que se supone debería saber, y termino enterándome por otras personas, cuando el que debería de informarme sería mi jefe... cosa que rara vez pasa ya que él casi nunca está en la oficina y cuando está siempre está ocupado o simplemente no tiene tiempo para mí...

ACTOR B: Sí, yo también coincido con ellos..... aquí no existe la comunicación..... bueno sí... Aquí la única comunicación que existe es cuando nos decimos los buenos días y eso si nos llegamos a ver... o si nos saludamos ya que hay ocasiones que ni eso aunque nos topemos cara a

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

cara... nos miramos y cada quien sigue su camino como si nada importara o como sino hubiera visto a nadie...

ACTOR C: Estoy segura que si se comunicaran con nosotros podríamos entender muchas de las cosas con las que no estamos de acuerdo... pero como no lo hacen.... pues ahí está el problema y el malestar de muchos de nosotros... Dime si no es curioso que la gente venga a ti a preguntarte por algo que se supone tú deberías de saber, pero no lo saber.... ¿por qué? Pues simplemente porque a tu jefe se le olvido decírtelo....

En verdad es curioso que siempre que sucede algo o que la gente se entera sobre alguna cosa, vienen conmigo a preguntarme si es cierto o no... y la mayoría de las veces no se que contestar sencillamente porque no tengo idea de lo que me hablan.... y eso para nada es justo o agradable.... es más bien frustrante...

ACTOR B: Tan sencillo como esto.... Cuando yo me llego a enterar de algo es porque ya ocasiono algún problema o porque ya me están regañando por ello... En verdad.... aquí Los únicos medios de comunicación son el teléfono y el mail, pero como no todos cuentan con teléfono y mucho menos con computadora, imagínate... el desmadre que se hace cuando el jefe nos manda un correo para informarnos X cosa.... Ah, pero ahí no para la cosa imagina que un día te dan determinada información y que ese mismo día o al día siguiente todo cambia.... resulta que las cosas no eran como dijeron.... eso sin importar que tu ya hayas divulgado o proporcionado la información anterior....

Yo de plano si les recomiendo a todos que siempre pidan todo por escrito porque aquí un día te dicen una cosa y al otro otra... y no se vale.... es como sino quisieran asumir compromiso alguno.... o como si todo fuera responsabilidad nuestra...

ACTOR H: Yo coincido con todo lo que dicen.... En verdad que la comunicación.... La comunicación es mala, ya que primero te dicen una cosa y al final de cuentas resulta que no es así... Yo recuerdo que cuando entre me dijeron que si hacia un pedido no me cobraban el envío,

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

sin embargo si me lo cobraron... y no lo cancele sólo porque lo necesitaba pero no se me hace justo que te cambien las cosa a su conveniencia..... que no se supone que el cliente es lo primero.... pues yo soy un cliente... por si eso no les quedaba del todo claro o había duda...

ACTOR C: A mí si me gustaría agregar que en lo personal.... me a tocado ver como la mayoría le tiene miedo a mi jefe, y como en muchas ocasiones prefieren quedarse con la duda sobre algo que acercarse y preguntar... creo que tampoco se trata de eso.... no, hay que preguntar sin ningún temor ya que los únicos afectados somos nosotros... y eso no se me hace nada justo.... pero si queremos que las cosas sean diferentes hay que tratar caminos o cosas diferentes.... verán que si lo hacemos no tenemos nada que perder y si mucho que ganar...

ACTOR E: Pues yo que les puedo decir.... Considero importante y urgente la existencia de comunicación no sólo en lo concerniente a cosas de trabajo sino de manera personal... ya que de lo contrario cada quien va por su lado... Lo cual sucedió con el concurso de productividad.... ¿recuerdan?.... Cuando no nos comunican las cosas en tiempo y forma pasa como con el concurso de productividad que se hizo y del cual nadie entendía y muy pocos se enteraron... y los pocos que se enteraron ni siquiera le prestaron atención porque estaban seguros de que no lo iban hacer efectivo..... con eso de que siempre cambian las cosas..... y el que termina poniendo su cara con los distribuidores somos nosotros y sólo porque se tardan en darnos en tiempo la información...

La verdad es que a mi si me pareció interesante lo del concurso pero cuando me entere ya era demasiado tarde.... sin tan solo me hubiera enterado antes creo que hubiera podido participar y hasta ganar.... pero como bien dicen el hubiera no existe....

MODERADOR: Jaime te noto muy callado, ¿te gustaría decir algo?.... sobre esto de la comunicación....

ACTOR F: Comunicación, ¿cuál comunicación? Yo nunca me entero de nada..... de lo que pasa aquí...

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

MODERADOR: Que hay de usted.... que piensa

ACTOR G: Yo, nada...

MODERADOR: Ok, pues sino hay más que agregar ahora me gustaría saber su opinión sobre el trabajo en equipo... ¿Consideran que dentro de Inno Vent existe el trabajo en equipo?

ACTOR B: Tal vez piensen que soy muy negativo, pero no es así... cuando yo llegue aquí, en verdad, que trate de trabajar en equipo tanto para abajo como para arriba, pero aquí simplemente no se puede... me tope con una situación bastante desagradable.... ya que descubrí que... aquí cada quien se rasca con sus propias uñas... sin importar nada ni nadie, más que uno mismo... Ante tal situación no me quedo de otra que ver por mí y estar alerta....

ACTOR E: Pues yo lo único que te puedo decir sobre eso es que es cierto lo que el dice, aquí tal pareciera como si no importara nadie mas que uno mismo.... Pero aún así yo reconozco que no me llevo con todos en la organización pero con mis compañeros de área, si te puedo decir que, trabajamos cordialmente... No sé ustedes pero nosotros si somos un equipo... que nos apoyamos y nos tratamos de ayudar en todo momento... y eso en verdad que nos a funcionado....

ACTOR B: Sería bueno que tratáramos de unificarnos a manera de conformar un buen equipo de trabajo, el cual en lugar de ponernos el pie en todo nos apoyemos y ayudemos... y saquemos el trabajo como debe de ser... bien... creo que eso nos ayudaría enormemente no sólo en el trabajo sino que tendríamos un ambiente mucho más relajado y cordial.... lo cual si que nos hace falta...

ACTOR A: Yo creo que el trabajo en equipo es cuestión de todos, no sólo del jefe... así que si en verdad quieren que las cosas cambien o que sean diferentes hay que empezar por uno mismo... y no solo por áreas sino de manera conjunta es decir de todos y cada uno de los que trabajamos aquí.... ya que todos estamos en el mismo barco.... y por lógica sería bueno que todos vayamos hacia la misma dirección.... y no cada quien por su lado o por su propio camino...

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

ACTOR D: Es raro, pero yo donde he trabajado siempre nos hemos apoyado... en cambio aquí nada que ver... yo considero que aquí no hay ningún equipo, más bien cada quien va por su lado viendo por sus intereses y cosas... y eso lo único que hace es ir haciendo las cosas más difíciles para todos ya que así nunca vamos avanzar o a progresar... Creo que estaría bien, si nos apoyáramos mutuamente en todo, en lugar de ignorarnos o ponernos el pie...

ACTOR F: Pues eso del trabajo en equipo suena muy bonito y la verdad... claro que me gustaría que trabajáramos en equipo pero, pues los de atención se la pasan echándome la culpa de los atrasos, como si yo fuera en verdad culpable, no... si en verdad, como dicen, queremos trabajar en equipo tendríamos que empezar desde cero y evitar culparnos unos a otros porque eso no nos lleva a nada más que a vernos como rivales o enemigos... y aunque no seamos amigos sino compañeros de trabajo tampoco veo la necesidad de llegar a ese extremo...

ACTOR G: Pues yo cuando entre me dijeron que todos éramos un equipo y que ustedes estaban para apoyarme en todo lo que necesitara, pero no ha sido así... es increíble que llame para solicitar alguna información y que no haya nadie capacitado para proporcionármela o que tenga que esperar días para saber la respuesta correcta.... yo estoy convencida de una cosa... ustedes son la base sobre la cual nosotros los distribuidores construimos nuestro negocio pero si eso no lo entienden ustedes..... estamos en serios problemas y no tiene caso perder el tiempo con esto... Necesitamos acciones.... cambios urgentes.... más que simples palabras o promesas.... ya basta de eso.... hay que ponerse las pilas y actuar...

MODERADOR: Alguien más tiene algo que agregar o decir al respecto.... usted señora... que piensa sobre esto...

ACTOR H: No, nada en lo absoluto creo que ya se dijo todo.

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

MODERADOR: Y ustedes dos... tienen algo más que decir .

ACTOR C: Yo, nada

ACTOR A: Pues a mí si me gustaría invitarlos a que conformemos un verdadero equipo de trabajo y que nos comprometamos a dar muy buenos resultados... no sólo por la compañía sino por nosotros mismos.... ya que creo que podría funcionar perfectamente ya que realmente no somos muchos....

MODERADOR: Bien, sino hay nada más que decir.... doy por concluida esta sesión... no sin antes agradecerles de corazón su sincera participación y su tiempo... muchas gracias.

*

* *

BIBLIOGRAFÍA

FUENTES DE INFORMACIÓN

BIBLIOGRAFÍA

- 1.- Abravanel. Allaire, te al. Cultura Organizacional. Aspectos Teóricos, prácticos y metodológicos, Legis Editores, Bogotá, 1992.
- 2.- Andrade, Horacio. La Comunicación Positiva y el Entorno Organizacional. En Razón y palabra, revista electrónica, número 4, año 1, septiembre-noviembre 1996
- 3.- Ávila Guzmán, Xavier. I. Et. Al., La Organización Habitable, Media Comunicación. México. 2000
- 4.- Ávila Guzmán, Xavier. “La Comunicación Organizacional en México: situación, retos y perspectivas”, en Alter-Ego, Cuaderno de trabajo del Colegio de Educación y Comunicación de la ENEP Acatlán, segunda época, año 1, No cero, México, UNAM Campus Acatlán, enero de 2004.
- 5.- Ávila Guzmán, Xavier, De la Cibernética a la Organización Comunicante. En: Cuadernos de trabajo No 1, Colegio de Educación y Comunicación. ENEP Acatlán. UNAM. 1997.
- 6.- Ávila Guzmán, Xavier. Hacia una Definición del Objeto de Estudio de la Comunicación. Apuntes inéditos, ENEP Acatlán-UNAM. México. 1991
- 7.- Ávila Guzmán, Xavier y Soto, Arisbeth. Guía para la Aplicación de Técnicas Cualitativas. Facultad de Estudios Superiores Acatlán, México. 2006
- 8.- Bartoli, Annie, Comunicación y Organización. La Organización Comunicante, la Comunicación Organizada, México, Piados, 1983.
- 9.- Bertalanffy, L. Teoría General de los Sistemas, México, FCE, 1982.

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

- 10.- Costa, Joan. La Comunicación en Acción. Paidós, España, 1999.
- 11.- Crozier, Michel y Erhard, Friedbergh. El Actor y el Sistema, México, Alianza Editorial Mexicana, Colección Alianza Política, 1990.
- 12.- D'áprix, Roger. La Comunicación Clave de la Productividad. México, Limusa. Noriega editores, 1998.
- 13.- Etkin, J. Y L. Schavarstein, Identidad de la Organización. Invariancia y Cambio, Buenos Aires, Piados, 1989
- 14.- Etzioni, Amitai, Organizaciones Modernas, México, UTHEA, 1986.
- 15.- Fernández Collado, Carlos y Otros, La Comunicación en las Organizaciones, Ed. Trillas, México, 1991.
- 16.- Flores, Carlos Fernando. Inventando la Empresa del siglo XXI. Santiago de Chile. Hachete, 1989
- 17.- Hernefer, Marta, Los conceptos Elementales del Materialismo Histórico. Siglo XXI, 2003.
- 18.- Ibáñez, Jesús y otros, El Análisis de la Realidad Social. Métodos y Técnicas de Investigación, Madrid, Alianza, 1992.
- 19.- Juárez Chávez, Diego, Atisbos y Abismos de la Investigación en Comunicación Organizacional. En: Cuadernos de trabajo No 1, Colegio de Educación y Comunicación. ENEP Acatlán. UNAM. 1997.

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

- 20.- Lodge, George. Administrando la Globalización. 1996
- 21.- Llano, Serafina. La comunicación Organizacional en México, Características y Perspectivas. En Razón y palabra, revista electrónica, número 4, año 1, septiembre-noviembre 1996.
- 22.- Luhmann, N. Sociedad y Sistema: la Ambición de la Teoría, Barcelona, Paidós, 1997.
- 23.- Luhmann, N. Sistemas Sociales. Apuntes para una Teoría General. México. Alianza/UIA. 1993.
- 24.- Martín Serrano, Manuel, Teoría de la Comunicación, Epistemología y análisis de la referencia. UNAM, España, 1982.
- 25.- Martínez, Emilio, Herramientas Estadísticas Básicas, Gráficas La Prensa, s/a.
- 26.- Mayntz, Renate, Sociología de la Organización, Trad. José Díaz García, 1 a. Ed., 5. 1990
- 27.- Moles, Abraham y Elizabeth Rohmer. Teoría de los actos. México, Trillas, 1973.
- 28.- Morgan, Gareth, Imágenes de la Organización, México, Alfaomega / RA-MA, 1991
- 29.- Olmsted, M.S., El Pequeño Grupo, Edit. Paidós, Buenos Aires, 1963.
- 30.- Pérez Dávila, Jaime, Comunicación y Diversidad, ENEP Acatlán, 1998, inédito
- 31.- Pérez Dávila, Jaime. Recursos Culturales de la Organización. ENEP Acatlán. 1998. inédito

Inno Vent vs Liderazgo: una Lucha por Permanecer.

- 32.- Pérez Dávila, Jaime. Imágenes de la Organización, ENEP Acatlán, 1998, inédito
- 33.- Revilla, Mario. Representación: el Sentido de las Cosas. Comunicación y Reproducción. Una Reflexión desde el caso Telmex. Tesis de Maestría, Cadec. México. 2001.
- 34.- Robbins, Stephen, Comportamiento Organizacional, Edit. Pearson Educación, México 1999.
- 35.- Rodríguez, M. Darío, Diagnóstico Organizacional, México, Alfa-omega, Universidad Católica de Chile, 1999.
- 36.- Ruiz Olabuenaga, José Ignacio. Sociología de las Organizaciones. Bilbao, Deusto, 1995, 449 p
- 37.- Shein, Edgar H., Psicología de la Organización, Trad. Victor E. Cruz, México, Prentice Hall, 1982.
- 38.- Timm, Paul. Management Communication, The Finger on the Pulse. Prentice Hall, 1986. capítulo XXII
- 39.- Ulloa, Adriana. La Comunicación, más que una Habilidad para el Trabajo en Grupo. En cuadernos del colegio de educación y comunicación de la ENEP Acatlán, época 1, Año 1 núm. 1, México, UNAM, Acatlán 1997.

FUENTES DE INFORMACIÓN

- <http://www.almohadaherbal.com/default.asp>
- <http://www.xanx.com.mx/xanax/index.jsp>
- <http://www.innovent.com.mx>
- <http://www.soyentrepreniur.com.mx>
- <http://www.wfdsa.org.com.mx>
- <http://www.wikipedia.com.mx>

*
* *

TESIS  IMPRESIONES
ENCUADERNADOS

COPYNET

100% DIGITAL

pressanddesign@yahoo.com.mx



TRABAJOS URGENTES
COCOTEROS 24, COL. NUEVA STA. MARÍA
DEL. ATZCO., MÉXICO, D.F. C.P. 02800
TELS. 53 41 49 88 Y 53 41 64 91