



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN

Comunicación y efectividad organizacional. Diagnóstico de los problemas organizacionales y comunicativos relacionados con la promoción de los servicios de Phone Master Institute, S. C.

Reporte de investigación en la opción de Seminario – taller extracurricular:
“Organización, comunicación y cultura”

Que para obtener el título de:
Licenciada en Periodismo y Comunicación Colectiva

Presenta
Margarita Alvarado Méndez

Asesor: Lic. Javier Ignacio Ávila Guzmán

Junio de 2007



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



“Toda la teoría del universo está dirigida a un sólo individuo: a ti”

Walt Whitman



Dedicatoria

**A la memoria de mí amado padre
Arnulfo Alvarado López.**



Agradecimiento

A todos los que a través de los años que tengo de vida han contribuido
y contribuyen con su cariño, compañía y confrontación para que sea
como soy.

Gracias.



Créditos



Diseño de portadas y hojas: **Luis Enrique Hernández Calderón.**



Índice

Introducción	X
Capítulo primero. Problemática predominante en el entorno, la estructura formal y el funcionamiento de Phone Master Institute, S. C.	1
1.1 Características de Phone Master	2
1.1.1 ¿Quién es Phone Master?	2
1.1.2 El servicio motiva el lanzamiento de la Phone Master	3
1.2 Influencia del entorno	5
1.2.1 Áreas de interés	6
1.2.2 PMI y su relación con el gobierno, a través de la SEP	7
1.2.3 A quién se enfrenta competitivamente PMI	8
1.2.4 Asociaciones del ramo	9
1.2.5 Los socios del negocio opinan	10
1.2.6 La opinión de quienes ofrecen sus servicios también cuenta	11
1.2.7 Alianzas comerciales	13
1.2.8 Importancia de la globalización	14
1.3 Problemática en la estructura	15
1.3.1 Ideario organizacional	16
1.3.2 Objetivos corporativos	16
1.3.3 Organización del trabajo	17
1.3.4 Equipo de trabajo y sus funciones (organigrama de octubre de 2006)	21
1.3.5 Incorporación de nuevos miembros	25
1.3.6 El trabajo en el día a día	26
1.3.7 Nuevas alternativas para hacer las cosas	29
1.4 ¿Cómo funciona la organización?	35
1.4.1 Medición del proceso de comercialización	36
1.4.2 Medición de la rotación de personal	39
1.4.3 Posibles causas del problema: Diagrama de Pareto	40
1.4.4 Diagrama de causa – efecto.	42



Índice

1.5 Diagnóstico ¿Por qué tiene problemas la organización?	43
Conclusiones capítulo primero	45
Capítulo segundo. La comunicación formal y su influencia en la problemática en la estructura y funcionamiento de Phone Master Institute, S. C.	47
2.1 Influencia de las teorías administrativas y comunicativas en el modelo organizacional de PMI	48
2.1.1 Teorías administrativas y comunicativas que predominan en PMI	51
2.1.2 La tecnología condiciona la forma de organización y comunicación: del control al consenso	53
2.2 La comunicación como el motor de ajustes y de cambio	55
2.2.1 Componentes del costo generalizado: Costo económico; costo energético; costo temporal y costo psicológico	56
2.2.2 Costo general del problema de productividad de PMI	57
2.3 La participación de los actores en el costo del problema de productividad	60
2.3.1 Características biográficas de los actores	61
2.3.2 Personalidad de los actores	64
2.3.3 Grupos involucrados en el problema	69
2.3.3.1 Características de los grupos	70
2.3.3.2 Estilo de liderazgo en el grupo	71
2.4 Diagnóstico de la comunicación formal en PMI	73
2.4.1 Técnica de auditoria comunicativa: medición para el diagnóstico	74
2.4.2 Interpretación de los resultados de la auditoria comunicativa	76
2.4.3 Propuesta para solución de problemas comunicativos detectados	79
Conclusiones capítulo segundo	80



Índice

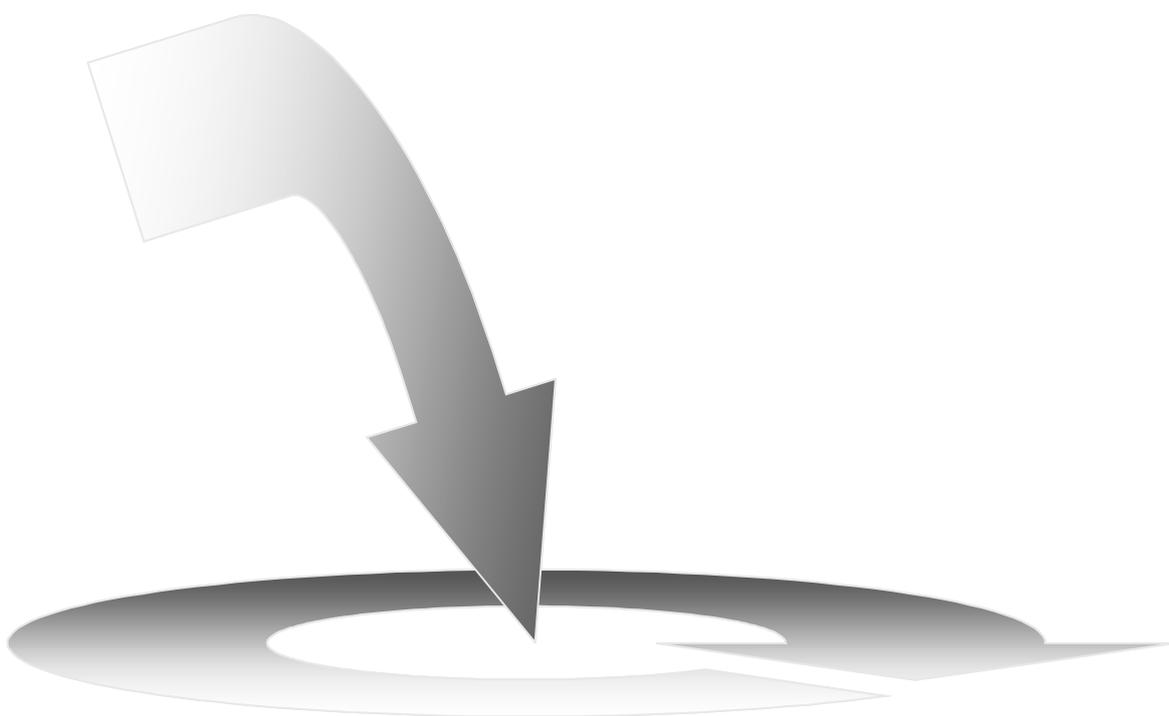
Capítulo tercero. Interacciones comunicativas. La comunicación como sistema integrador de cambios	83
3.1 La influencia de la comunicación en las organizaciones	85
3.1.1 Distinción entre informar y comunicar	87
3.1.2 Complejidad organizacional	89
3.2 Los modelos comunicativos aplicados en las organizaciones	92
3.2.1 Modelos clásicos de la comunicación	93
3.2.2 Nuevos modelos de comunicación	97
3.3 Las percepciones de los actores y grupos	102
3.3.1 Las representaciones o el sentido de las cosas	102
3.3.2 Mediación	103
3.3.3 Liderazgo	104
3.4 Los problemas comunicativos anclados al problema de productividad de PMI	107
3.4.1 Técnica para el diagnóstico: La entrevista semidirigida o en profundidad	108
3.4.2 Aplicación de la técnica	111
3.4.3 Reporte de resultados	114
3.4.4 Análisis de los resultados	132
3.4.5 Propuesta de mejora en las interacciones comunicativas	135
Conclusiones capítulo tercero	137
Capítulo cuarto. Propuesta de un plan estratégico e integral de mejora organizacional y comunicativa, para Phone Master Institute, S. C.	140
4.1 Viviendo una organización que se reinventa a partir del uso de la comunicación	142
4.1.1 El futuro organizacional requiere de la comunicación	142
4.1.2 Una nueva generación de comunicólogos: “Habilidades y valores”	146
4.1.3 La organización que produce para el bien de todos es habitable	150



Índice

4.2 La importancia de conocer la cultura organizacional	151
4.2.1 ¿Qué es la cultura organizacional?	152
4.2.2 Mapa cultural de Phone Master	153
4.2.3 Tipo de cultura que prevalece en Phone Master	159
4.2.4 Factores culturales de Phone Master	163
4.3 Propuesta de un plan estratégico e integral de mejora organizacional y comunicativa	169
4.3.1 Plataforma Estratégica	174
4.3.2 Estrategia comunicativa	178
4.3.3 Programas y productos comunicativos	181
Conclusiones generales	187
Reflexión personal	192
Anexo I. Entrevista en profundidad: Director general	194
Anexo II. Entrevista en profundidad: Coordinador académico	204
Anexo III. Entrevista en profundidad: Gerente comercial	217
Anexo IV. Entrevista en profundidad: Ejecutivo de telemarketing M	229
Anexo V. Entrevista en profundidad: Ejecutivo de telemarketing F	239
Anexo VI. Entrevista en profundidad: Auxiliar administrativo	246
Anexo VII. Matriz de doble entrada	258
Glosario	268
Bibliografía	269

Introducción



Introducción

El trabajo que se presenta a continuación con el título: *“Comunicación y efectividad organizacional. Diagnóstico de los problemas organizacionales y comunicativos relacionados con la promoción de los servicios de Phone Master Institute, S. C.”*, es el reporte de la investigación que se realizó por medio de la opción de titulación “Seminario - taller extracurricular: “Organización, comunicación y cultura”. Opción de titulación que tiene como objetivo general que todo participante realice una propuesta de intervención comunicativa, a través de la cual se ayude a la organización en la que labora a mejorar tanto en su productividad como en su ambiente de trabajo.

La investigación se realizó sobre Phone Master Institute (PMI), organización educativa que ofrece al mercado el servicio de formación de ejecutivos de atención telefónica y telemarketing. Y cuya propuesta pretende que se consolide como una institución educativa autoproducida, que aporte a la sociedad mexicana personas de y para el servicio.

Para diseñar la propuesta, primero se hizo el diagnóstico de la problemática que prevalece en cada uno de los elementos que componen a la organización: **entorno, estructura, funcionamiento, comunicación** (formal e informal); y **cultura**. Para ello, se recurrió a dos enfoques:

- a) El sistémico contingente, a través del cual se describió y analizó a la organización en su estructura (que nos ayuda a precisar cómo funciona el sistema).
- b) El reflexivo para saber por qué funciona así el sistema, para indagar sobre las relaciones humanas, sus intereses y el estilo de liderazgo que la rige, aspectos que no se encuentran documentados en los procedimientos.

A través de los enfoques propuestos se estableció que las organizaciones se hacen con los otros, principio ético de la comunicación, no entre objetos y no sólo sobre los intereses de quienes las dirigen.

Introducción

Por su parte, la fundamentación teórica partió de la premisa que toda organización es una conversación (Flores, 1990) que se vale de la comunicación para ello. Se dijo que las organizaciones son sistemas que aspiran a ser humanamente habitables. Sin embargo, su complejidad las hace ser fenómenos paradójicos, contradictorios, difusos y borrosos (Pérez Gómez, 2003: 10).

Las organizaciones están habitadas por una gran diversidad humana en las que prevalecen diversas redes de conflictos, intereses, relaciones, así como diferentes lógicas (grupos), prevaleciendo la del poder y de quien lo ejerce (líder). Además, se señaló que los actores y grupos ven a la organización desde el rol que desempeñan. Por lo tanto, se requirió estudiar a PMI en su complejidad para evitar soluciones simplistas ante su problemática.

Con relación a la comunicación se señaló que toda organización es un sistema social que requieren de la comunicación como un elemento fundamental para la convivencia diaria, porque ésta se encarga de la dinámica entre conservación y cambio de los sistemas abiertos que están interrelacionados, y porque en sí misma la comunicación tiene diferentes funciones.

Además, la comunicación permite la mediación entre sujetos, interviene en la construcción y ajuste de los grupos, produce y difunde el conocimiento y valores, es un tipo de acción social porque participa en los procesos de producción y reproducción (Serrano, et. al. 2001: 56). Se le utiliza para informar y es propiciadora de los acuerdos, del consenso y la negociación. Por lo tanto, no hay organización que pueda prescindir de la comunicación (Habermas, 81), porque ésta tiene la capacidad de organizar los actos de la vida social.

Es pertinente señalar que se conocieron diferentes modelos comunicativos, sólo que para la presente investigación se consideró a la comunicación bajo los nuevos modelos de comunicación: “la cibernética”, “la teoría de la acción comunicativa”, y la “teoría de la mediación”. Se recurrió a estos modelos porque los avances en investigaciones basadas en enfoques similares, plantean un nuevo rumbo: construir organizaciones inteligentes, que aprendan, se corrijan, adapten, se reinventen y asimilen a partir de su experiencia.



Introducción

Organizaciones que convengan a propósito de las diferentes lógicas y racionalidades. Por lo tanto, promuevan un equilibrio entre las lógicas de conservación y cambio, a través de la flexibilidad / horizontalidad, lo que propicia organizaciones que innovan sin dolor, sin sacrificar el éxito, entendiendo que éste no sólo debe cifrarse en la rentabilidad de la productividad, sino en el grado de satisfacción de sus integrantes (Revilla, 2004: 33).

Por otro lado, como parte de la metodología de investigación se recurrió a dos lógicas con el propósito de comprender a la organización objeto de estudio:

- a) Abordar el problema a través del método deductivo – inductivo – deductivo, lo que implica ir de lo general a lo particular y luego a lo general.
- b) Hacer un diagnóstico de la problemática de la organización para proponer interacciones comunicativas pertinentes.

La metodología de investigación se llevó a cabo siguiendo las fases que a continuación se enlistan:

1. **Capítulo 1:** Análisis del **entorno** organizacional, con lo que se determinaron las variables del entorno en las que se desenvuelve la organización (Pérez Gómez, 2003: 6). Para obtener este diagnóstico se recurrió a técnicas de investigación documental y de campo, a través de entrevistas.

También se analizó la estructura y el funcionamiento de PMI, con lo que se exploró, describió y conceptualizó a la organización, para conocer cómo se comprende a sí misma (Idem). Las técnicas de investigación a las que se recurrió en esta fase fueron: a) Hojas de inspección, que se utilizaron para reunir datos basados en la observación del investigador; b) Diagrama de Pareto, se utilizó con la finalidad de establecer los problemas a resolver; y c) Diagrama de causa – efecto, en el cual se incluyeron las posibles causas por las cuales PMI no es productiva.



Introducción

- Capítulo 2:** Se analizaron a los actores y grupos que conforman PMI, con el objetivo de identificar y diagnosticar cómo la personalidad de éstos interfiere en el problema de productividad del capítulo 1 (Idem). En este apartado se utilizó la técnica de auditoría comunicativa, a través de la encuesta “forma de actuación del grupo”. La técnica consistió en aplicar un cuestionario a los integrantes de PMI, involucrados en el problema después de llevar a cabo una junta de trabajo.
2. **Capítulo 3:** Se analizaron las interacciones comunicativas, para detectar y diagnosticar problemas comunicativos asociados a los problemas que se encuentran en la estructura y funcionamiento (Idem). Se recurrió entonces a la aplicación de seis entrevistas en profundidad, técnica de investigación cualitativa que consistió en sostener un diálogo cara a cara con los entrevistados para conocer sus posturas ante la problemática que enfrenta PMI y la imagen que tienen de ella.
 3. **Capítulo 4:** Este análisis consistió en caracterizar el tipo de cultura que predomina en PMI, para hacer este diagnóstico se utilizaron tres herramientas: el mapa cultural, matriz cultural y factores culturales.
 4. Partiendo del diagnóstico y análisis múltiple de la organización (entorno, estructura, funcionamiento, interacciones comunicativas y tipo de cultura que existe en la organización), se propuso la estrategia de intervención comunicativa como una alternativa de apoyo para que PMI ataque sus principales problemas, objetivo de la presente investigación.

Además de las técnicas que se utilizaron en cada fase es importante señalar que durante todo el proceso de descripción, análisis, explicación, reflexión y comprensión de la problemática de la organización se recurrió a la observación, como parte fundamental del equipamiento metodológico (Pérez Dávila, 2000, p. 4).

Introducción

También se realizó una reflexión personal sobre la labor que tienen los comunicadores dentro de las organizaciones. Labor que no es fácil de desempeñar, por la imagen que se tiene sobre esta profesión a nivel social, de que un comunicador es sólo un “operador de medios”.

Sin embargo, esta imagen se puede cambiar, sólo se necesita que todo aspirante a este título tenga como prioridad cambiar sus voluntades individuales, sus paradigmas y aceptar que es fundamental desarrollar sus competencias comunicativas para lograr interacciones comunicativas productivas, en cualquier campo laboral que se desempeñen, ya sea dentro de una organización pública o privada.

Capítulo primero



**Problemática predominante en el entorno, la
estructura formal y el funcionamiento de
*Phone Master Institute, S. C.***



El presente capítulo tiene como finalidad comenzar a desarrollar los temas para entender a la organización objeto de estudio desde su ámbito formal. Entonces se analizará la concepción que tiene de sí misma, cómo se ve influenciada por el entorno y si lo toma o no en cuenta para su adaptación, se conocerá cuál es su estructura formal y cómo funciona, para diagnosticar la problemática a la que se enfrenta y posteriormente ofrecer alternativas de solución.

1.1 Características de Phone Master

1.1.1 ¿Quién es Phone Master?

Phone Master Institute S. C. (PMI) es una organización especializada en profesionalizar el servicio a clientes. Desarrolla el nivel competitivo de quienes laboran en centros de atención telefónica, electrónica y personalizada, a través de los servicios que ofrece como escuela incorporada a la Secretaría de Educación Pública (SEP) como Centro de Formación para el Trabajo número 09PBT0352H. Hasta agosto de dos mil seis contaba con el Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios (05FT241), para el programa de formación de ejecutivos de atención telefónica y telemarketing. Además brinda servicios de capacitación y consultoría corporativa exclusiva para atender las necesidades de los centros de atención a clientes (*call* y *contact centers*), según consta en la escritura pública No. 38,924. Los programas de capacitación cuentan con el registro PMI-000608-5G1-0013 por parte de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Con base en la clasificación de sectores y la caracterización general de las pequeñas y medianas empresas que hace la Secretaría de Economía, se puede especificar que PMI es una organización con actividades terciarias, porque pertenece al sector servicios, específicamente al educativo y de capacitación. Cuenta con nueve empleados de planta y cincuenta asociados independientes que trabajan como consultores e instructores externos. Por lo tanto, es una empresa mediana interdependiente de Human Potential & Business, S. C., a través de la cual se tiene contratado a la mayoría del personal de planta.



1.1.2 El servicio motiva el lanzamiento de Phone Master

Phone Master se funda en el año dos mil como una división de la empresa Human Potential & Business, S. C., con la finalidad de capitalizar quince años de experiencia ofreciendo consultoría y capacitación en centros de atención a clientes, también conocidos como *call o contact centers*. En el sector de las telecomunicaciones se pueden encontrar diversas definiciones de éstos; sin embargo, se utilizará la siguiente: “Un *call center* es una unidad funcional dentro de la empresa, o bien una empresa en si misma, diseñada para manejar grandes volúmenes de llamadas telefónicas entrantes y salientes desde y hacia sus clientes, con el propósito de dar soporte a las operaciones cotidianas de la organización”¹.

Las intervenciones que se realizan propician un análisis informal sobre rasgos característicos que prevalecen en los centros de contacto en los que trabaja. El análisis muestra que en los centros de atención a clientes, los empleados tienen en promedio una edad entre dieciocho a veinticinco años, su nivel de estudios es entre preparatoria y licenciatura trunca y se les contrata sin tener experiencia. Además, muestra una alta rotación de personal porque ven este tipo de trabajos de manera temporal, no les interesa permanecer en ellos. Sin embargo, también se encontró que estos empleados sólo cambian de empresa, pero no de industria, ya que hay personas a las que se les encuentra, al paso del tiempo, en otros centros de atención a clientes.

Lo anterior motivó la creación de PMI pues se considera que existe una gran necesidad en los centros de contacto de contar con personal preparado para brindar servicio profesional a los clientes, ante ello la organización da mayor peso al lanzamiento en el mercado de la primera escuela dedicada a profesionalizar el servicio a clientes, y de esta manera se convierte en una organización independiente.

¹Vásquez Aguilar, Javier, *¿Qué es un call center?*.
www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/61/callcenter.htm



En este sentido, logró formar el primer grupo piloto para la formación de ejecutivos de atención a clientes bilingües en el dos mil uno, el objetivo era medir el impacto y las necesidades del mercado. Sin embargo, la SEP no le otorga el Registro de Validez Oficial de Estudios (REVOE). Como consecuencia todo se quedó en un intento, se cierra el grupo, se devuelve el dinero invertido a las personas que se habían inscrito. La empresa solicita a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público una suspensión de actividades, ya que no se cuenta con alumnos inscritos y al personal se le liquida.

La SEP le otorga un REVOE provisional de un año en el dos mil cuatro, a partir de entonces la organización reactiva su registro ante Hacienda y comienza la comercialización para dar inicio a las actividades escolares, ya como una institución educativa independiente y autosuficiente administrativa, económica y estructuralmente. Se abre el grupo piloto con ocho personas, en esta ocasión si se termina el ciclo escolar y algunos de los egresados actualmente trabajan en *call centers*. Sin embargo, este grupo es el único que se ha abierto.

La situación de ser aún un proyecto, porque no se han logrado abrir más grupos, y ante la baja recuperación de la inversión que han hecho los empresarios para la fundación de la escuela, es que en mayo de dos mil seis se inició un proceso de reestructuración, bajo el concepto de ser un corporativo. Phone Master se convierte nuevamente, en una organización interdependiente de Human Potential & Business, S. C.

La empresa pretende al corto plazo, noviembre del dos mil seis, contar con dos grupos que como mínimo deberán tener veinte alumnos cada uno. Una vez conformados los mismos se hará una adecuación a la estrategia de comercialización, en la que el objetivo será atender a la demanda recurrente de empresas pequeñas o medianas, que solicitan a PMI les envíe a sus egresados para cubrir sus plazas vacantes. Convirtiéndose entonces en un centro de reclutamiento especializado en servicio a clientes, para otras empresas.

La problemática a la que se enfrenta tal planteamiento es que de momento la campaña de comercialización no ha logrado captar al mercado meta, personas de dieciocho a veinticinco



años para entrenarlos y después canalizarlos a las empresas solicitantes del servicio. Además, de enfrentarse a la indefinición de los alcances y objetivos de la nueva estrategia, para lograr convertirse en un centro de reclutamiento. Lo que la llevará a competir con otro mercado, empresas como Adecco, OCC o Manpower que se dedican al reclutamiento y selección de personal y que si cuentan con la infraestructura para tal fin.

Adicional a lo anterior la organización perdió el REVOE obtenido de manera provisional, debido a que la Secretaría de Educación Pública, al otorgarlo solicitó se hiciera durante el año de vigencia una adecuación del programa y se migrara de algoritmos de ejecución a la metodología de educación basada en competencias, requerimiento que no se ha cubierto.

Lo anterior está ocasionando que el plan de expansión que se tiene previsto para el año dos mil siete, a través del lanzamiento de PMI bajo el concepto de franquicias a nivel nacional y posteriormente a Latinoamérica se vea afectado, teniendo que esperar hasta su consolidación como escuela matriz.

El primer paso para la presente investigación, fue conocer la organización objeto de estudio, a través de su caracterización, porque si no se conocen sus rasgos más elementales como son: su nombre oficial, saber a que se dedica, los servicios que ofrece, así como el tamaño y sector productivo al que pertenece, entonces, cómo podríamos analizarla tanto en su entorno como en su estructura. Temas que a continuación se abordarán.

1.2 Influencia del entorno

Las organizaciones son sistemas sociales, por lo tanto cada uno de los elementos que la constituyen determinan una parte importante para su conservación e innovación. Así pues, los ajustes que se realicen dentro y fuera de ella marcarán la diferencia entre su supervivencia, cambio y adaptación ante las contingencias que se le presenten. El entorno es uno de los elementos que marcan la tendencia de una organización.



“No es la situación externa la que determina el éxito o quiebra de una organización. Sin embargo, todo sistema se encuentra permanentemente adaptado a su entorno y los cambios determinados por su estructura son activados por perturbaciones provenientes del entorno”.²

Por ello es que las organizaciones requieren aprender a leer su entorno para determinar cuáles son los factores que intervienen en su permanencia en el mercado. A continuación se detallarán las variables que Phone Master debiera tomar en cuenta de su entorno, mismas que son: **Mercado**, en este se describirá un panorama general del medio en el que y para el que trabaja PMI. Se considerará también su **relación con el gobierno**, ya que a través de la Secretaría de Educación Pública (SEP), es que la organización logra parte de los beneficios que ofrece al mercado, el Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios.

Por otro lado, se conocerá cuáles son sus principales **competidores**, las **asociaciones** a las que se podría integrar, las opiniones de **clientes y proveedores** que tienen sobre ella y cuál es la tendencia hacia la **globalización** que PMI está proyectando.

1.2.1 Áreas de interés

Cada organización se ve influenciada en mayor o menor medida por su entorno, esto lo determinará su grado de autonomía ante el mismo, a su vez habrá aspectos del entorno que la afecten más que otros. En el caso de PMI el mercado es la variable de mayor relevancia, porque de él depende su subsistencia, por lo tanto el ámbito de acción predominante es el económico, porque toma como base la función comercial y sus alcances para tener éxito en el posicionamiento y venta de sus servicios.

“La función comercial, se puede encontrar en las organizaciones como comercialización o marketing, es aquella que involucra la definición y desarrollo de productos o servicios, investigación de mercados, fijación de precios, comunicación, promoción, venta y distribución de los productos o servicios definidos”.³

² Rodríguez, M. Darío, Diagnóstico organizacional, p. 43.

³ “Alcance de la función comercial”. Septiembre, 2006.

<http://www.monografias.com/trabajos/alcancefuncom/alcancefuncom.shtml>.



PMI se mueve en dos mercados de interés el escolar y el corporativo, y pese a las diferencias que existen entre ambos la estrategia de comercialización que sigue es la misma: Realizar llamadas telefónicas a centros de atención a clientes para ofrecer a las áreas de capacitación o recursos humanos la profesionalización del personal que atiende a los clientes. Un ejemplo de lo que ofrece cuando hace llamadas es buscar la firma de convenios, cuyo beneficio es otorgar descuentos de hasta un veinte por ciento en inscripciones y mensualidades, lo único que solicita a cambio es se le permita colocar posters promocionales y entregar folletos con la información de la escuela.

Esta estrategia de marketing da resultados económicos para Phone Master a nivel corporativo, porque a las empresas, les resulta atractivo el servicio de capacitación. Sin embargo, la comercialización dirigida a los empleados no ha logrado su cometido, esto se convierte en un problema para PMI porque la razón primordial por la que se fundó es la de contar con una escuela de formación de ejecutivos de atención a clientes.

1.2.2 PMI y su relación con el gobierno, a través de la SEP

La relación con el gobierno no es un factor del entorno que impacte de manera directa a Phone Master. Sin embargo, es importante mantener el orden jurídico al que se encuentra sujeta como escuela incorporada a la Secretaría de Educación Pública (SEP), a través de su Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo, ya que contar con el REVOE le brinda prestigio y la posibilidad de operar en el mercado. En sentido estricto no debiera operar sin él porque eso implica falsear la información que se proporciona al cliente.

“Para el funcionamiento de una organización es de gran significación el concepto que de su objetivo tiene la sociedad y concretamente si está dentro o fuera del ordenamiento jurídico y hasta que punto es considerado por la población como un valor”.⁴

Por otro lado, en el área de capacitación corporativa la relación con alguna dependencia gubernamental es mínima. El único acercamiento que se tiene es con la Secretaría del Trabajo

⁴ Mayntz, Renate. Sociología de la organización, p. 78.



y Previsión Social (STPS), ante la cual se inscribió el diplomado de Administración de un *Call center*, para obtener el registro que le permite tener valor curricular, mismo que para los participantes es atractivo. Es pertinente comentar al respecto que cuando se imparten talleres se toma este registro, ya que no todos los programas de capacitación que se venden tienen un registro individual.

1.2.3 A quién se enfrenta competitivamente PMI

Por ser una organización con dos ámbitos de acción su comercialización está dirigida a dos mercados meta. PMI identifica que en su división escolar el servicio que ofrece no tiene competencia directa, porque no existe por el momento alguna institución educativa que ofrezca en sus planes de estudio la formación de ejecutivos de atención telefónica y telemarketing. Sin embargo, a nivel general compete con todas aquellas escuelas que ofrecen carreras técnicas como son el Instituto Lincoln, Roosevelt, ITC, CNCI, etc.

Estas escuelas particulares incorporadas a la SEP, están dirigidas al mismo público meta que Phone Master, personas de entre dieciocho a veinticinco años de un nivel socioeconómico D, C- y C, sólo que el programa de estudios que ofrece PMI no es una carrera técnica, es un curso de formación para el trabajo. Lo anterior la coloca en desventaja competitiva, porque por ejemplo, escuelas como el Instituto Lincoln en su carrera de secretaria ejecutiva incluye materias relacionadas con la calidad en el servicio a clientes, además de bachillerato e idiomas.

Por otro lado, como empresa dedicada a la consultoría y capacitación, en el mercado existe una gran cantidad de competidores, que van desde instructores independientes, hasta despachos, firmas de consultoría o pequeñas empresas que ofrecen sus servicios. De las organizaciones con mayor renombre y que están dirigidas al entrenamiento y especialización del personal de centros de atención a clientes está el Instituto Mexicano de Telemarketing (IMT).





El IMT tiene como objetivo apoyar a las empresas de la industria del *call* y *contact center*, en sus esfuerzos por establecer, mejorar y desarrollar la relación con sus clientes, su capacidad competitiva en el mercado apoyada en tecnología. Adicional a lo anterior, este instituto cuenta con un reconocido prestigio por el tipo de capacitación que ofrece y por haber desarrollado la **Norma de Excelencia de Centros de Contacto NECC**, que tiene como objetivo profesionalizar a la industria del *call center* a nivel Latinoamérica, convirtiéndose en el principal competidor de Phone Master.

1.2.4 Asociaciones del ramo

En el ramo de la capacitación y la consultoría corporativa mexicana existen dos asociaciones relevantes a las que Phone Master podría pertenecer y formar alianzas comerciales que le significarían una fortaleza competitiva, mas no se están aprovechando.

La primera es la Asociación Mexicana de Capacitación de Personal A. C. (AMECAP), que tiene como propósito integrar y representar a la comunidad de profesionales en capacitación y desarrollo del factor humano. Además, ofrece a sus socios diversos servicios de apoyo como son: participación en eventos, la posibilidad de publicar artículos, investigaciones en capacitación y recursos humanos o anunciarse en su directorio a través de su Web.

La segunda es la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos (AMEDIRH), uno de sus objetivos es el desarrollo del factor humano, por medio del fomento de servicios de capacitación para contribuir en el alcance de los objetivos de los individuos que integran una organización.

La pertinencia de conocer las asociaciones del ramo de la capacitación, que pueden apoyar a Phone Master, es porque representan una oportunidad comercial que se pueden traducir en fortalezas competitivas y que desgraciadamente hasta el momento no las aprovecha.



1.2.5 Los socios del negocio opinan

Como ya se mencionó en apartados anteriores, los servicios que ofrece esta organización están dirigidos a dos mercados, el educativo y el corporativo, a los que llega en mayor o menor escala, mismos que tienen opiniones diversas sobre los servicios formativos que se les ofrecen. Para conocer sus opiniones se recurrió a la técnica de investigación de campo, ya que se realizaron entrevistas a los representantes de capacitación de tres organizaciones que son clientes de PMI (de las cuales no se agregan los nombres ya que solicitaron privacidad al respecto) de las que se puede concluir lo siguiente.

La imagen de PMI que tienen los clientes corporativos es que cuenta con experiencia en lo que ofrece, brinda servicio profesional con trato personalizado gracias al seguimiento y la amabilidad del personal. Además, de que sabe aprovechar la experiencia y conocimientos del mismo para brindar calidad en el servicio, por lo tanto, es una empresa que muestra empatía por las necesidades del cliente.

Sin embargo, también consideran que la atención y calidad en el servicio a últimas fechas se ha sacrificado. Su percepción es que quizás esto obedezca a un momento de cambio interno, que genera la falta de seguimiento, la despersonalización en la atención y, por consiguiente, un decremento en la calidad, aspectos que le distinguían de la competencia.

Adicional a lo anterior, sienten que no hay una lógica congruente entre oferta, demanda y ejecución de los talleres contratados. Esto implica que se tengan que hacer ajustes sobre la marcha para dar solución a sus necesidades y el resultado de ello es recortar el contenido de los programas de capacitación. La razón probable a la que lo atribuyen es la falta de claridad en el planteamiento de los objetivos de venta.

Con lo dicho pareciera que los clientes corporativos confían en el servicio al momento de la contratación. Sin embargo, una vez que comienza la capacitación no se sienten atendidos



conforme lo acordado en la venta, esto puede motivarlos a que en posteriores ocasiones que requiera capacitar a su personal no consideren a Phone Master como su proveedor de servicios.

En el caso de los alumnos egresados de la escuela la opinión es homogénea, porque perciben a PMI como una institución de formación comprometida con su alumnado, que les permitió desarrollarse laboralmente. Les brindó seguridad personal y les inculcó el valor del servicio a los demás como una razón de ser profesional. Con lo que se puede concluir que parte de la misión de la misma se cumplió.

Valdría la pena pues que la organización tomara en cuenta estas opiniones para rescatar los aspectos que le representan fortalezas, así como analizar las fallas señaladas para tomar acciones que le permitan la conservación y lealtad de los clientes.

Aún cuando el compromiso con los clientes es uno de los valores corporativos de PMI, ya que los considera sus socios de negocio, al respecto y desde su fundación no se ha realizado un estudio de mercado que le permita conocer los alcances del servicio que ofrece, si está en un buen momento para cubrir las necesidades de un sector o detectar si su mercado meta y estrategia comercial son las pertinentes.

1.2.6 La opinión de quienes ofrecen sus servicios también cuenta

PMI cubre la mayoría de sus requerimientos por medio de proveedores externos, quienes satisfacen necesidades relacionadas con la contabilidad, publicidad, soporte técnico, diseño de página Web, entre otros servicios. Para conocer las opiniones sobre la imagen que tienen éstos de la organización, también se hicieron entrevistas de las cuales se obtuvieron comentarios que pueden ser de utilidad para mejora de la organización. A continuación se enlistan los aspectos en los que coinciden los proveedores.



Perciben a PMI como una empresa nueva, con un concepto innovador que tiene indefiniciones tanto en el mercado meta, en sus objetivos de venta y tiene dudas sobre la satisfacción y las necesidades del mercado al que pretende dirigirse. Lo que implica que aún cuando tiene un excelente producto pareciera que no está orientado al mercado al que se llega, quizás porque está tratando de posicionar un producto no totalmente terminado.

Por otro lado, observan que su estructura y funcionamiento está en un momento de cambio, de transición por eso está en crisis. Crisis que la puede llevar a una evolución si se hace un análisis de lo que está viviendo o a la ruina si el liderazgo sigue enfrascado en decidir el rumbo de la organización sin contar con un plan estratégico y sin objetivos claros.

Además, está en proceso de implantación de nuevas políticas y procedimientos administrativos, que aunado a la alta rotación de personal que se ha presentado en un corto periodo, provoca ambigüedad para la realización y seguimiento de trámites. Hace falta se les brinde información previa y oportuna al respecto de dichos cambios y no en el momento que se genera una inconveniencia.

Coinciden en señalar que existe mala comunicación y poca información para conocer las necesidades y requerimientos a cubrir por medio de sus servicios; sobre los temas de comunicación e información se ahondará más en el apartado 3.1.1. Existe también una constante demora en los tiempos de respuesta, porque en ocasiones se les demandan tareas urgentes, que ellos atienden bajo ese tenor. Sin embargo, después de que envían la información al responsable del seguimiento para su revisión y aprobación, pueden pasar en promedio hasta quince días sin que se les mande una respuesta, ya sea de aceptación o se les solicite algún cambio.

Por su parte, los instructores que trabajan por proyecto, se enfrenta a la falta de estructura para llevar a cabo una logística de capacitación con calidad que permita al cliente sentir que lo ofertado en la venta es lo mismo que se trabaja en el entrenamiento. Lo anterior obedece a que



probablemente en el proceso de venta no se explica la metodología y porque la detección de necesidades de capacitación que se realiza parte de un supuesto, porque el vendedor desconoce la dinámica que se sigue con los grupos.

Sin embargo, y pese a lo dicho, los proveedores consideran importante resaltar que se sienten identificados con la empresa, con el servicio y con la líder de la misma. Sienten orgullo por la metodología que fue creada por una mexicana que les permite sentir un nivel de pertenencia al equipo.

Los comentarios recabados son relevantes porque permiten observar que existe un problema que va más allá de la indefinición del productor o la mala comunicación tanto interna como externa. El problema apunta hacia el liderazgo de la o las personas que tienen en sus manos las decisiones del rumbo de PMI. El tema del liderazgo se precisará a lo largo de la investigación, en particular en los capítulos 2 y 3, apartados 2.3.3.2 y 3.3.3, respectivamente.

1.2.7 Alianzas comerciales

La organización cuenta con dos alianzas comerciales que representan una de sus fortalezas. La primera es **Mundo Contact**, portal especializado en centros de contacto en Latinoamérica, sirve como puente de enlace entre proveedores especializados en tecnología y servicio para *call* y *contact centers* y clientes que están en busca de información relacionada con esta industria. La exclusividad otorgada a PMI para que sea su proveedor de capacitación le permite a esta última, contar con publicidad distribuida en diversas secciones del portal.

Aún cuando esta es una fortaleza Phone Master no ha conseguido cautivar al mercado de los *call center* para capacitarlos. Además, la oferta específica que tiene contratada con ellos, desaprovecha oportunidades de promoción que le otorga de manera gratuita Mundo Contact, lo anterior propicia que se minimice su potencial.



El portal de Proyección de Capital Humano, es su segunda alianza comercial a través de la cual realiza campañas en desayunos corporativos con empresas de diferentes sectores productivos. Además de usar su portal en la sección de directorio de proveedores de recursos humanos para promover sus servicios. En ambos casos PMI no se ha visto beneficiada en la incorporación de alumnos, porque el mercado al que llega a través de estos portales en su totalidad es corporativo. Lo que si consigue a través de ellos son ventas de talleres y diplomados de manera exclusiva, a empresas como Volkswagen, Nextel o Grupo Milenio, por poner algunos ejemplos, de las cuales obtiene sus recursos económicos para sobrevivir.

1.2.8 Importancia de la globalización

Por lo menos en los últimos cinco años la tercerización en el servicio y atención a clientes por medio de los *Outsorcings* y la expansión de éstos hacia América Latina, marcan la tendencia de los centros de contacto. Lo anterior se debe al desarrollo tecnológico que permite la incorporación de nuevos software de interacción con clientes, incluso a distancia o vía remota, que es como se les conoce. Un ejemplo de ello es la incorporación de la telefonía bajo el *protocolo IP*, a través de la cual se abaratan los costos de inversión en infraestructura, porque finalmente las empresas ya no tienen que invertir en la construcción de un centro de atención a clientes propio.

Otro factor que marca la tendencia de esta expansión hacia esa zona geográfica, es el abaratamiento de la mano de obra, que por mucho es en lo que más se gasta en un *call center* por la alta rotación de personal que se tiene.

“En Estados Unidos la hora hombre cuesta de diez a doce dólares, en países como Argentina, Uruguay, Venezuela o Colombia, oscila entre tres y cinco dólares; un aspecto interesante si se considera que el ochenta por ciento de los gastos de un *call center* corresponden a sueldos”.⁵

⁵ Rencoret Méndez, Lisette “El desarrollo de la industria de los *call centers* en Latinoamérica”. Octubre de 2006. <http://www.muieresdeempresa.com/actualidad/actualidad050501.shtml>.



La tendencia global sobre la expansión de los centros de atención a clientes es una variable interesante a considerar por Phone Master, porque permite reflexionar si la definición con la que cuenta el servicio de formar ejecutivos de atención telefónica y telemercadeo es competitiva en el mercado, ya que la profesionalización es un hecho que es importante para esta industria, ya que es una de las claves para su crecimiento permanente.

“Teniendo en cuenta que los perfiles requeridos para ocupar puestos de atención a clientes son cada vez más sofisticados, resulta clave la implantación de una carrera de ejecutivos. Lo que permitirá abandonar por completo el concepto de que este personal es una máquina automática para darles su justo y decisivo valor. Porque son ellos los que tienen el contacto directo con el cliente. Y en cualquier parte del mundo, el cliente siempre opina acerca de la empresa según sea atendido. Diferenciarse por producto, es cada vez más difícil. El rey, es la calidad y el nivel de servicio ofrecido”.⁶

Si la implantación de una carrera en atención a clientes es clave en el mantenimiento, desarrollo y expansión de los centros de atención a clientes, resulta contradictorio que PMI, que tiene un servicio que apunta en esa dirección no logre consolidar su posicionamiento. Sin embargo, con todo lo expuesto sobre el entorno no es difícil comenzar a comprender que para su consolidación tiene, como organización, un gran reto: darle la importancia al entorno que hasta el momento no le ha dado, ya que aún cuando éste no la determina si ejerce influencia sobre ella para su posible innovación. Innovación que sólo conseguirá si comienza a hacer una lectura adecuada de su entorno y deja de basar su estrategia de comercialización sólo en la experiencia de una persona.

1.3 Problemática en la estructura

Las organizaciones por ser “unidades sociales constituidas deliberadamente para alcanzar fines específicos”⁷ presentan características comunes en su estructura formal, como: Una misión, visión y filosofía que fundamenta su existencia, el establecimiento de perfiles, de objetivos, la división del trabajo, la presencia de uno o más centros de poder, así como la sustitución de personal. Todo en conjunto se requiere para que una organización funcione. A

⁶ *Ibíd.*

⁷ Etzioni, Amitai, Organizaciones modernas, p. 5.



continuación se describen las características que tiene Phone Master en su estructura formal a partir de las cuales plantea su funcionamiento.

1.3.1 Ideario organizacional

PMI es una organización que tiene la misión de profesionalizar el servicio a clientes y bajo esta impulsa su visión de convertirse en la primera escuela líder en América Latina para la formación de profesionales en este sector, con excelencia académica y alto valor humano.

La filosofía que promueve entre sus miembros y clientes es el profesionalismo porque los hace expertos en las funciones que desempeñan, la eficiencia porque cumple las promesas que les hace, el servicio a través de una entrega total en cada intervención, el compromiso porque cada cliente representa un socio de negocios, así como resultados que se verán de manera inmediata y permanente. El ideario organizacional se retoma en el capítulo 4, ya que éste es la base para elaborar el mensaje institucional que se plantea en la propuesta de intervención comunicativa. (Ver apartado 4.2.1).

1.3.2 Objetivos corporativos

Toda organización requiere establecer objetivos, porque tienen la importancia de ser “el mejor punto de partida para el análisis de una organización, porque en ellos se establecen sus aspiraciones, guían sus decisiones, actividades y procesos para alcanzar un fin específico”⁸. Phone Master no es la excepción y cuenta con algunos objetivos, a través de los cuales marca el rumbo de su razón de ser.

- Ofrecer al mercado corporativo su experiencia en intervenciones que garantizan el retorno de inversión.
- Desarrollar y certificar al personal que atiende clientes en sus muy variadas opciones.
- Ser una oferta académica para jóvenes, relacionada en su totalidad con las necesidades empresariales en materia de servicio a clientes.

⁸ Mayntz, Renate. Sociología de la organización, p. 75.

-
- Contribuir mediante el formato de franquicia, en la formación, profesionalización y certificación de personal de atención a clientes en diferentes planteles y con ello atender la demanda tanto local, como nacional e internacional.
 - Incrementar el nivel de productividad y satisfacción de personas y empresas.

Aun cuando los objetivos para toda organización son de vital importancia, como ya se mencionó, cabe señalar que Phone Master no cuenta con objetivos claros, les hace falta la temporalidad en la que pretende sean logrados. No tienen una jerarquización que permita saber cuál es el primero a alcanzar. Como guía sólo la tienen a medias porque sólo se difunden entre el personal que tiene la función de ventas.

1.3.3 Organización del trabajo

Para organizar una empresa es necesario, establecer la distribución de tareas, a lo que se le conoce como organización del trabajo. “Organización que puede darse en diferentes modos como: división, rotación de tareas, ampliación de tareas, enriquecimiento de tareas o por equipos semiautónomos. Esta organización del trabajo es representada por medio de una estructura formal (organigrama)”.⁹

La organización del trabajo en PMI formalmente es con base a división de tareas para cada uno de los puestos que la conforman. Sin embargo, en la práctica las personas trabajan bajo un enriquecimiento de tareas, porque en el proceso de venta del servicio de atención telefónica y telemarketing realizan tareas tanto de arriba como de abajo.

Por otro lado, PMI ha realizado varios intentos por diseñar su organigrama, de forma divisional e incluso teóricamente basado en equipos semiautodirigidos. Sin embargo, la estructura formal de su organigrama quedó documentada como funcional, aunque esto es mero trámite, porque en la práctica el que predomina es un organigrama solar, ya que

⁹ Bartoli, Annie. Comunicación y organización. La organización comunicante, la comunicación organizada, pp. 53-54

cualquier tarea encomendada tiene que pasar por revisión y autorización de la dirección general. Situación que propicia cuellos de botella en la toma de decisión oportuna, en los seguimientos y por consiguiente en los resultados.

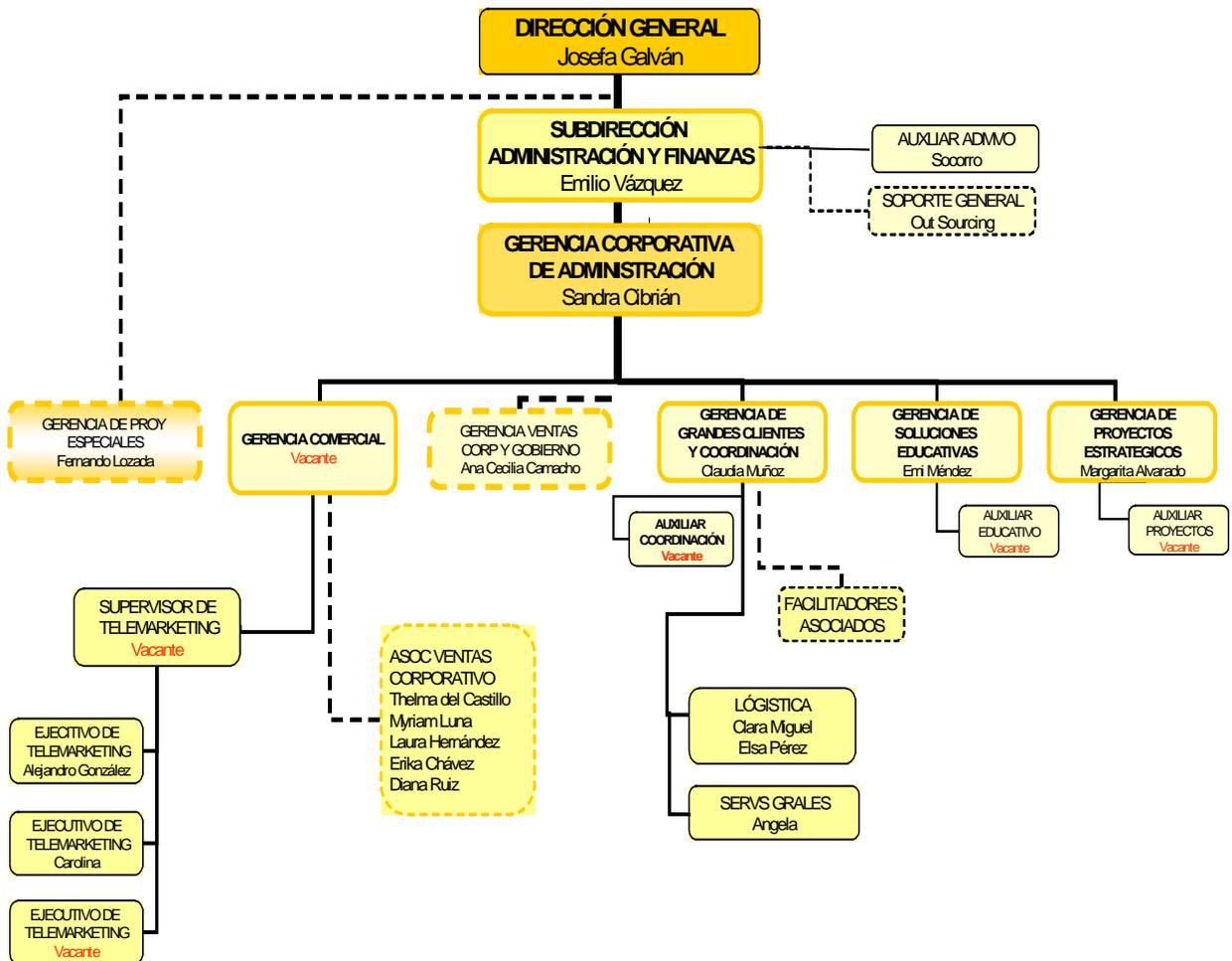
Aunado a lo anterior, la organización formal del trabajo tiende a ser cambiante en cortos periodos, es por ello que a continuación se incluyen dos organigramas. El primero se propuso, como ya se mencionó, para convertir a Phone Master en una empresa perteneciente al corporativo de **Human Potencial**, para ello se requerían puestos como la gerencia de proyectos estratégicos o la educativa. (Ver gráfico 1. Organigrama de mayo de dos mil seis). Sin embargo, a tan sólo cinco meses de distancia la rotación de personal propició que el organigrama se constituya con una cantidad de puestos inferior a la propuesta. (Ver gráfico 2. Organigrama octubre de dos mil seis).

La situación descrita lleva por mucho a la reflexión de saber qué pasa con la división del trabajo bajo circunstancias tales. Por un lado, se puede observar que las funciones descritas como parte de la labor diaria sólo quedan plasmadas en un documento, porque en la práctica el personal realiza funciones de todo tipo, independientemente del puesto que tenga asignado en la escala jerárquica. Por ejemplo, el gerente de comercialización realiza funciones de ejecutivo de *telemarketing* y como promotor, lo que le impide dedicarse al diseño y planeación de estrategias de marketing. Situación que se constata en la entrevista en profundidad que se aplicó a este empleado y de cuyos resultados se hizo un análisis en el capítulo 3. Y que puede consultarse la transcripción completa en el anexo 2.



Gráfico 1. Organigrama de mayo de 2006¹⁰

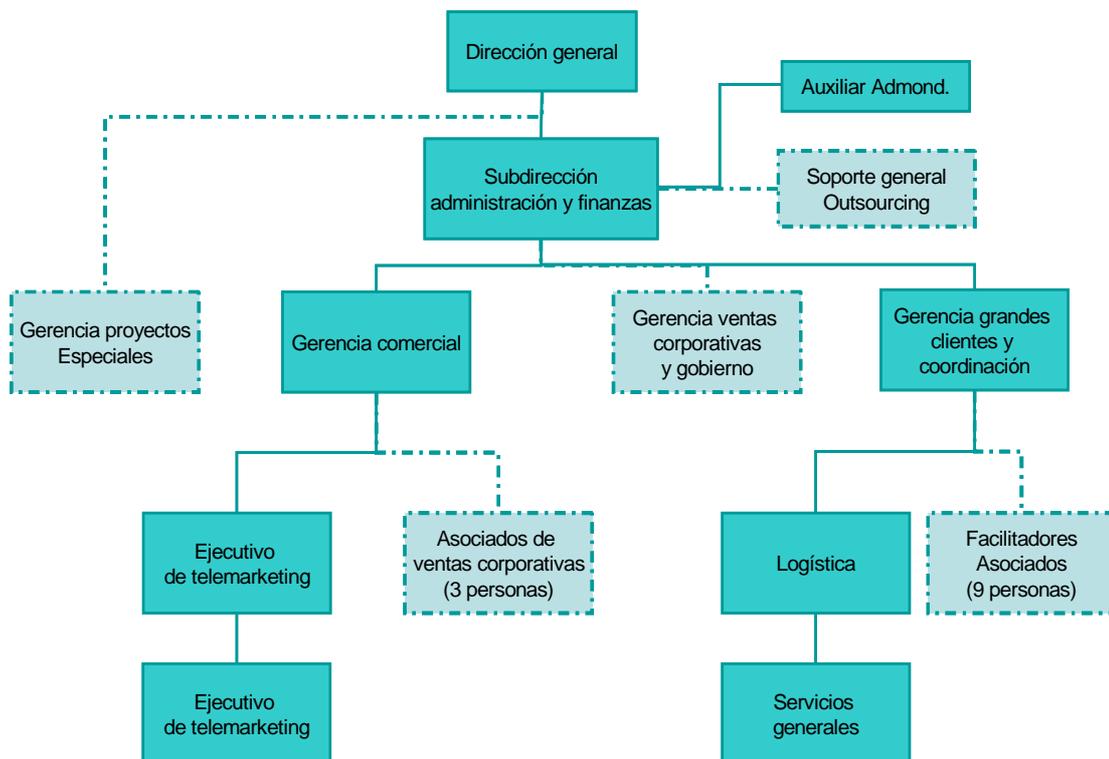
Este organigrama se propuso como parte de la estrategia de convertir a PMI en una empresa interdependiente del corporativo Human Potential.



¹⁰ Phone Master Institute, Plan de ventas corporativas, junio 2006.

Gráfico 2. Organigrama octubre de 2006

Este organigrama muestra como en un lapso de cinco meses desaparecieron varios puestos y por consiguiente miembros de la organización. Este gráfico no se publicó en ningún documento de la organización, se diseñó con base a lo que el investigador observó de mayo a octubre de dos mil seis, sobre la rotación de personal.



1.3.4 Equipo de trabajo y sus funciones (organigrama de octubre de 2006)

Con base el organigrama de octubre de dos mil seis el equipo de trabajo de PMI lo conforman: nueve personas de planta; tres asociados de ventas corporativas; un asociado de proyectos especiales; nueve facilitadores - instructores y un gerente de ventas corporativas y gobierno. A continuación se describen las funciones que formalmente están establecidas y que debieran desempeñar cada uno de los empleados de planta, con forme al puesto que ocupan en el organigrama.

1. **Dirección general.** Dueña, socia y fundadora, tiene seis años de pertenecer a la organización. Marca el rumbo de la organización, guía los esfuerzos de todos sus integrantes. Planea, organiza, dirige y controla los esfuerzos de los integrantes de la organización, bajo una planeación estratégica.

Funciones:

- a. Determina y asigna las metas de las áreas operativas.
- b. Supervisa, analiza y revisa los resultados anuales.
- c. Busca estrategias de mercado.
- d. Apoya y asesora a todos los integrantes de la organización.

2. **Subdirección de administración y finanzas.** Dueño, socio y fundador tiene seis años en la organización. Diseña estrategias que le permitan a la organización coordinar, operar y controlar los recursos financieros, salvaguardarlos y asignarlos de una manera eficiente para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Funciones:

- a. Realiza el presupuesto anual, aprueba la asignación de los recursos financieros a los proyectos organizacionales.
- b. Analiza el costo – beneficio de los proyectos y busca optimizar el recurso monetario.
- c. Diseña las políticas, procedimientos y mecanismos de control para la operación interna.

-
- d. Analiza los reportes financieros, para una correcta toma de decisiones.
 - e. Informa a la dirección sobre la utilización y asignación de los recursos financieros.

3. Gerencia comercial. Se incorpora a la empresa en julio de dos mil seis, tiene una antigüedad de tres meses. Es el responsable de revisar la planeación estratégica para generar el plan de trabajo de comercialización que incluye: publicidad, promoción y relaciones públicas.

Funciones:

- a. Analiza el mercado para generar estrategias de comercialización.
- b. Analiza e informa mediante un reporte los resultados obtenidos en las ventas.
- c. Gestiona alianzas estratégicas de comercialización con organizaciones corporativas y educativas.
- d. Representa a la organización en eventos de presentación de sus productos y servicios.

4. Gerencia de grandes clientes y coordinación. Es miembro fundador, se separa del puesto un año y regresa en enero de dos mil seis, su antigüedad es de nueve meses. Sin embargo, por su parentesco con los dueños su distanciamiento no fue total, siguió participando como vendedor externo durante ese año que no estuvo en nómina. Es el encargado de brindar atención, servicio y seguimiento a los clientes más importantes de la organización (VIP). Guía y supervisa al personal de logística y servicios generales.

Funciones:

- a. Coordina el equipo y material del que se dispone, para las aulas cuando se llevan a cabo entrenamientos dentro de las instalaciones de la organización.
- b. Planea, organiza y controla los insumos materiales de la organización.
- c. Planea la logística de entrenamientos.
- d. Atiende telefónicamente a los principales clientes.
- e. Coordina y brinda apoyo a los instructores asociados.

-
5. **Dos ejecutivos de telemarketing.** Uno de ellos se integra de tiempo completo en marzo de dos mil seis, su antigüedad es de siete meses. El otro se integró para cubrir un turno de medio tiempo, en junio de dos mil seis, tiene una antigüedad de cuatro meses. Son responsables de realizar la promoción y venta de los servicios y/o productos que ofrece la empresa, así como de dar seguimiento a las solicitudes de los clientes, mediante llamadas de salida o entrada.

Funciones:

- a. Promueven y venden los servicios de la empresa.
 - b. Administran su base de datos para llevar a cabo las campañas de venta a través de llamadas telefónicas.
 - c. Trabajan sobre metas establecidas por la gerencia de comercialización.
 - d. Elaboran y entregan reportes diarios de ventas.
6. **Auxiliar administrativo.** Se integró en junio de dos mil seis, tiene una antigüedad de cuatro meses. Es familiar directo de los socios fundadores, se incorporó a PMI en el puesto de logística. Sin embargo, a la salida del auxiliar administrativo le asignan este puesto.

Funciones:

- a. Atiende a proveedores en la recepción de documentos oficiales para realizar trámites de pago.
- b. Elabora diversos documentos en apoyo a la subdirección de administración y finanzas, como son cheques, pólizas, escritos, etc.
- c. Distribuye las llamadas de clientes y toma recados, ya que tiene a su cargo el conmutador.
- d. Tiene bajo su custodia el reloj chocador, ya que en la computadora que utiliza está instalado el software correspondiente.
- e. Recibe a clientes o proveedores, cuando tienen cita con algún miembro de la organización.

-
7. **Logística.** Fue miembro fundador de la empresa Human Potential & Business, S. C. Sin embargo, se retiró de la organización durante dos años y se reintegra en agosto de dos mil cinco. Tiene un año de antigüedad. Ofrece servicios de organizar, contabilizar, distribuir y abastecer de materia prima a las diversas áreas que integran la organización.

Funciones:

- a. Realiza las compras del material requerido.
- b. Supervisa el mantenimiento tanto del plantel, como del área corporativa.
- c. Coordina el abastecimiento del equipo y materiales para las aulas.
- d. Reproduce los materiales didácticos para los participantes.

8. **Servicios generales:** Se incorpora en septiembre de dos mil cinco, tiene una antigüedad de un año. Encargado de la limpieza del inmueble, así como del servicio de café que se ofrece a los participantes.

Funciones:

- a. Realiza las compras de los alimentos que se ofrecen a los participantes.
- b. Hace servicios de mensajería.
- c. Asea el inmueble para que éste mantenga buena presentación.

Como se puede observar el personal operativo tiene una antigüedad máxima de un año. Por lo tanto, es un grupo que se encuentra en su fase de conformación. Los equipos de trabajo en etapa de conformación, además de requerir de tareas claras a desempeñar, necesitan de un líder que les guíe.

Sin embargo, en PMI no sucede ninguna de las dos cosas. No hay tareas claras, porque todos hacen de todo y las funciones descritas sólo son parte de un manual. Y por otro lado, el líder no se ha dado a la tarea de guiar al equipo. Las características de los grupos que integran a PMI y el estilo de liderazgo se abordan en el punto 2.3.

1.3.5 Incorporación de nuevos miembros

El reclutamiento y selección de personal para cualquier organización es de gran importancia. Sin embargo, PMI no cuenta con un procedimiento, ni con descripciones de perfiles de puesto para llevar a cabo su reclutamiento. Cuando requiere cubrir una vacante la tendencia es “incorporar a aquellas personas que lo soliciten de manera espontánea”¹¹, siempre y cuando cubran ciertos requisitos según el puesto que vayan a ocupar. Por ejemplo, para puestos gerenciales o de coordinación les solicita, aunque no de manera indispensable, cumplan con alguno de los siguientes requisitos:

1. Contar curricularmente con experiencia mínima en ventas no importa si es de productos o servicios.
2. Que sepa como opera una empresa o área de capacitación corporativa.
3. Considera candidatos potenciales a ocupar puestos estratégicos a aquellas personas que conozcan qué es y cómo opera un centro de atención a clientes.

Por otro lado, para los puestos de menor jerarquía organizacional, como son los de auxiliar administrativo, logística o servicios generales el reclutamiento se hace de personal cercano a los dueños y socios fundadores; por ejemplo, familiares o recomendados de amistades. En el caso de instructores y consultores asociados se integran al equipo aquellas personas que egresan de alguno de los entrenamientos de la empresa Human Potential.

En cada uno de los casos descritos, la responsabilidad del reclutamiento y selección es de la dirección general, quien tomará la decisión final de quién ingresa y quién no. Provocando que la organización cuente con personal que en su mayoría no tiene experiencia en ventas, aún cuando estas son parte de las funciones a desempeñar. Situación que se reafirma en el análisis de resultados que se presenta en el punto 3.4 referente a las entrevistas en profundidad que se llevaron a cabo, para conocer las lógicas de los actores que integran la organización.

¹¹ Mayntz, Renate. Sociología de la organización.

Este tipo de reclutamiento “espontáneo” es motivo de análisis para PMI, por ello se retomará en el capítulo 4 cuando se elabore la propuesta de intervención comunicativa, ya que representa uno de sus principales problemas. Porque el hecho de no incorporar a sus nuevos miembros bajo un procedimiento ni con base a un perfil de puesto, trae como consecuencia inmediata que al personal contratado le sea más difícil llevar a cabo las tareas que se le asignan y dar resultados en un plazo aceptable. Lo que se traduce a su vez en desmotivación ante el incumplimiento de los objetivos que se le demandan y altos costos económicos, energéticos, temporales y psicológicos, como se verá en el punto 2.2.

1.3.6 El trabajo en el día a día

A continuación se describe el proceso de trabajo que se lleva a cabo para la comercialización del servicio de formación de ejecutivos de atención telefónica y telemarketing que ofrece PMI. (Ver gráfico 3). Cabe mencionar que este proceso no está documentado de manera formal. Sin embargo, es el que opera.

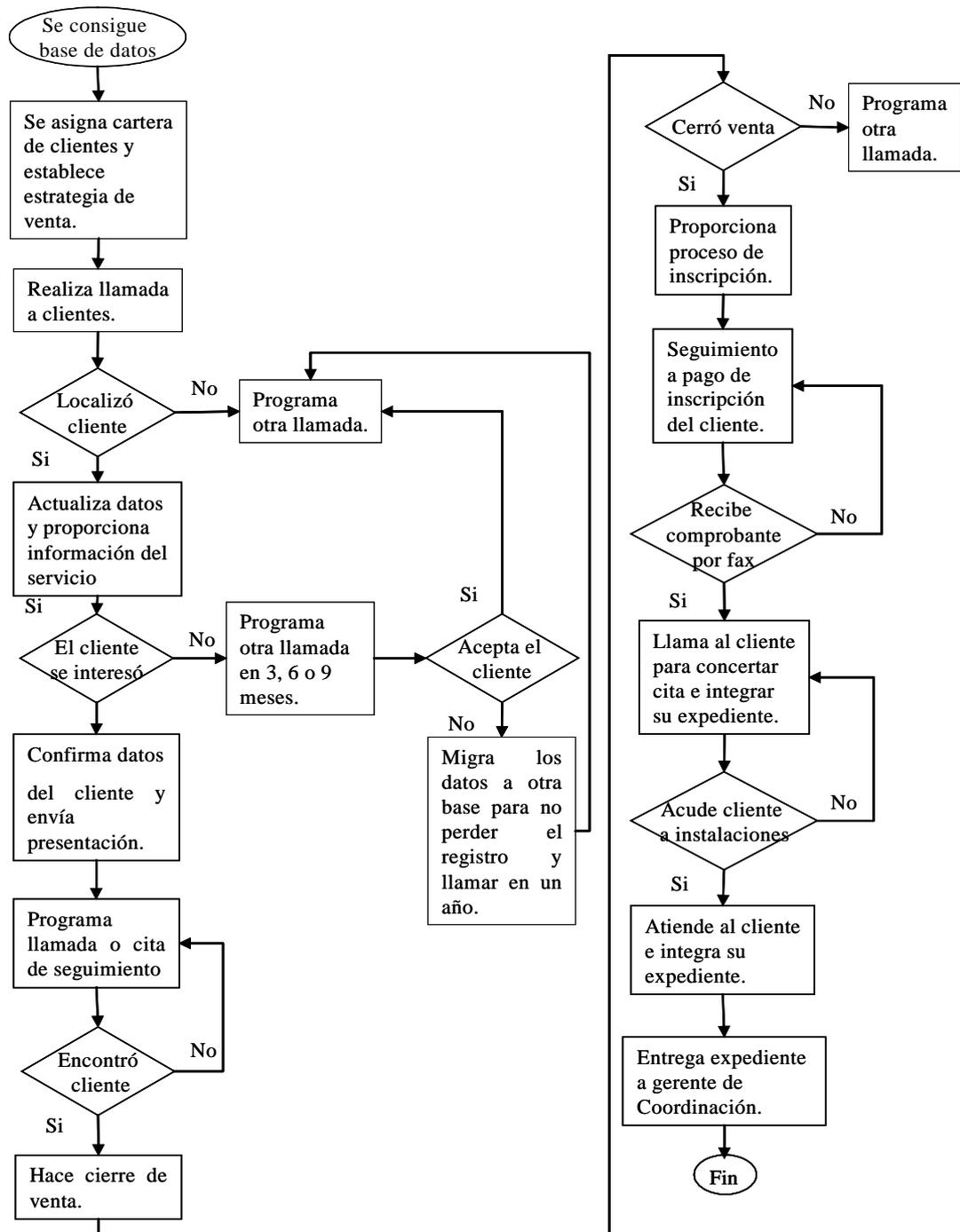
1. Alguno de los responsables de ventas, puede ser desde el director general, el gerente comercial, el supervisor o los mismos representantes de telemarketing consiguen alguna base de datos, ya sea con datos de empresas (corporativos) o de algún sector en particular (personas físicas). Los datos que debe tener dicha base son como mínimo: número telefónico, nombre de empresa y/o nombre de posible interesado, puede ser en el caso de empresas los nombres del encargado del área de recursos humanos, capacitación y cuando se trata de pequeñas empresas de los dueños o directores generales.
2. Se fracciona y asigna de manera proporcional la base de datos a los representantes de telemarketing y a los asociados de ventas corporativas.
3. En paralelo la dirección general y el gerente de comercialización planean la estrategia, que recibe el nombre de campaña, para que se realice la venta del servicio.
4. El gerente de comercialización lleva a cabo una sesión informativa con el personal a su cargo para comentar los detalles de la estrategia de venta a seguir. Establece el tiempo que se tiene para dicha campaña y realiza ronda de preguntas y respuestas para aclarar las dudas que haya al respecto. Por último, entrega guión con diálogos muestra a seguir con los posibles clientes a los que se les llamará prospectos.

-
5. Los representantes de telemarketing realizan llamadas, primero confirman los datos de contacto para actualizar la base. Una vez que tienen al prospecto en la línea le ofrecen el servicio.
 6. Si el prospecto muestra interés en la información, se solicita su cuenta de correo electrónico para enviarle, por este medio, la presentación corporativa con la información detallada del servicio. Cabe señalar, que no existe una presentación educativa dirigida exclusivamente a estudiantes, por lo tanto, a este mercado también se le manda la presentación corporativa.
 7. Se programa una nueva llamada para que después de mandar la información por correo electrónico, se precisen aquellos aspectos en los que el prospecto pudiera tener dudas, requiera mayor información y se haga el cierre de venta.
 8. Si algún prospecto corporativo solicita se le visite personal, para hacer una presentación ésta se agenda. A la misma acudirá el gerente de comercialización, el supervisor de telemarketing o alguno de los asociados de ventas corporativas con mayor experiencia en el manejo del servicio para acompañar al representante de telemarketing.
 9. En la cita se agenda próxima llamada para hacer el cierre de venta.
 10. Se realiza llamada de seguimiento para hacer el cierre de venta.
 11. Una vez que se cierra la venta el representante de telemarketing proporciona al cliente el listado de documentos oficiales que deberá entregar, así como requisitos y procedimiento de inscripción. Programa llamada para dar seguimiento al trámite.
 12. Después de que el cliente hace su depósito de inscripción, se le solicita mande el comprobante de pago por fax o lo lleve a las instalaciones de la escuela para que llene la solicitud de inscripción y entregue los documentos oficiales que integrarán su expediente.
 13. Si el pago se recibe por fax, se le llama al cliente para programar una cita. La finalidad es que llene la solicitud de inscripción y entregue su documentación para integrar su expediente.
 14. Cuando el cliente llega a las instalaciones con la documentación requerida el representante de telemarketing lo atiende para integrar su expediente e informarle sobre la fecha de inicio de clases. Si el cierre de venta lo hace un asociado de ventas corporativas, cuando el cliente visita las instalaciones, la atención la realizará alguno de los miembros del área de telemarketing. Sin embargo, preferentemente deberá hacerlo el gerente o el supervisor.



15. Después de integrado el expediente este se canaliza al gerente de grandes clientes y coordinación, para que lo archive.
16. Termina el proceso de comercialización.

Gráfico 3. Flujograma del proceso que se sigue para la comercialización del servicio de formación de ejecutivos de atención telefónica y telemarketing que ofrece PMI.



1.3.7 Nuevas alternativas para hacer las cosas

Debido a que el procedimiento que se sigue en la comercialización del servicio de formación de ejecutivos de atención telefónica y telemarketing sólo da resultados en la venta de capacitación corporativa, vale la pena considerar otras alternativas de comercialización en el mercado educativo, porque es una escuela nueva que requiere darse a conocer y llegar a los estudiantes de nivel bachillerato o personas que tienen entre dieciocho y veinticinco años.

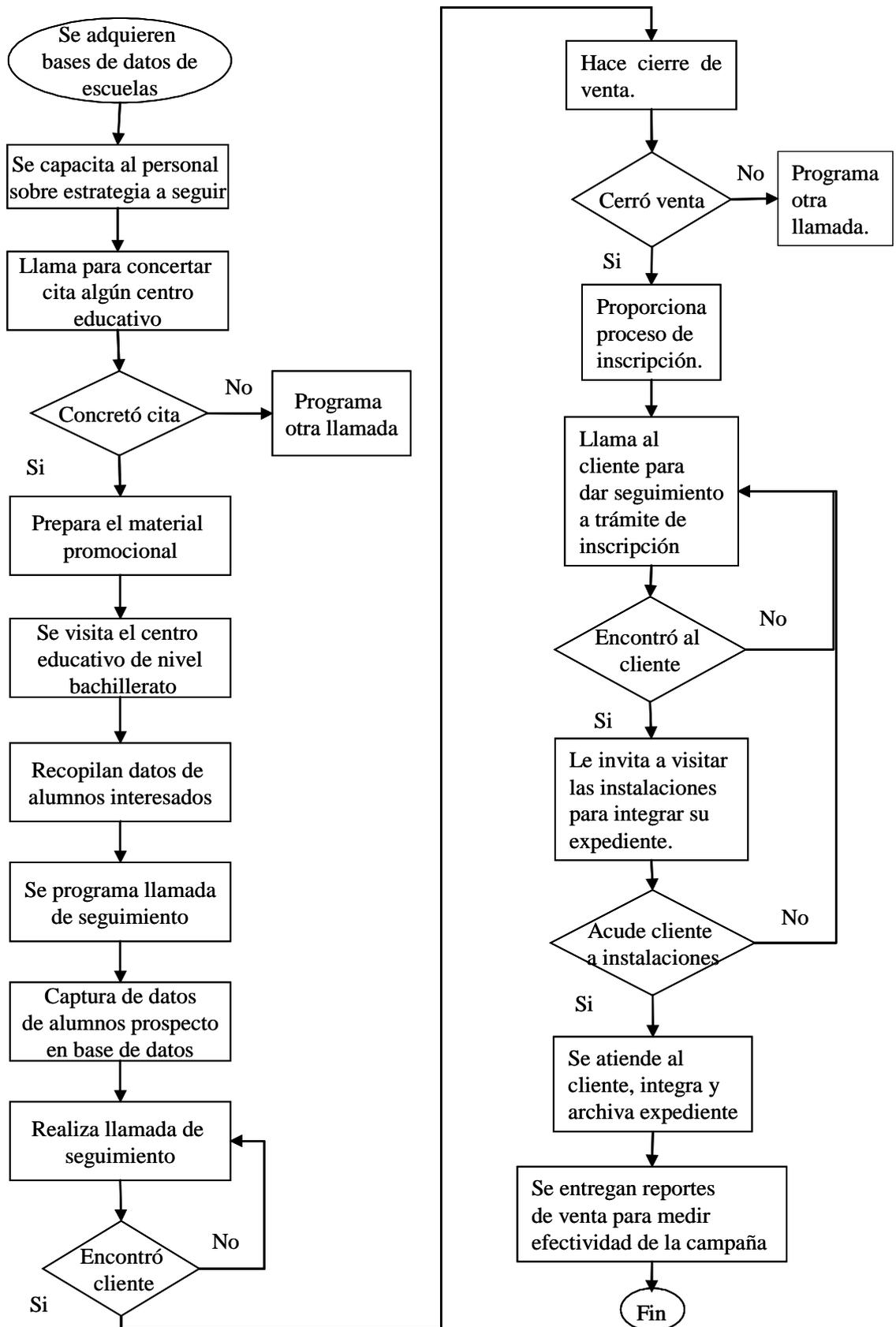
A continuación se proponen dos alternativas de comercialización. La primera se denomina “proceso ideal para una comercialización directa”. (Ver gráfico 4). Y la segunda “comercialización por medio de publicidad pagada”. (Ver gráfico 5). Sin embargo, cabe señalar que se debiera iniciar con la realización de un estudio de mercado para conocer cuáles son las expectativas y reacciones del mercado educativo ante un servicio de esta naturaleza.

Propuesta 1. Proceso ideal para una comercialización directa.

1. El gerente de comercialización diseña y presenta estrategia de marketing directo en centros educativos.
2. El gerente hace las gestiones necesarias para adquirir bases de datos de escuelas públicas a nivel bachillerato.
3. El gerente informa la estrategia a los ejecutivos de telemarketing, para llamar a las escuelas y concertar citas a través del departamento de educación vocacional, para visitar los planteles educativos.
4. El ejecutivo de telemarketing consigue cinco citas por semana, mismas que agenda y programa con el personal que ira a promover los servicios educativos a los planteles educativos.
5. El ejecutivo de telemarketing, reúne los requisitos solicitados por el plantel educativo para acudir a la cita y establecen si en la visita se permitirá colocar un módulo informativo, se brindarán pláticas a grupos de estudiantes o sólo se repartirán folletos.
6. Con base al acuerdo con el departamento de orientación vocacional del plantel educativo, el equipo de promotores visita el mismo para brindar información del entrenamiento de formación de ejecutivos de atención telefónica y telemarketing.

-
7. Recopilan datos de los alumnos interesados.
 8. Se acuerda fecha y hora para llamarles y dar seguimiento.
 9. Los ejecutivos de telemarketing capturan los datos recabados en la base de datos y programan llamada para seguimiento.
 10. Realizan llamada a los alumnos interesados en la fecha que se acordó, hacen la labor de convencimiento y cierre de venta.
 11. Una vez que se cierra la venta el representante de telemarketing proporciona al cliente el listado de documentos oficiales que deberá entregar, así como requisitos y procedimiento de inscripción. Programa llamada para dar seguimiento al trámite.
 12. Después de que el cliente hace su depósito de inscripción debe acudir a las instalaciones para que llene la solicitud de inscripción y entregue los documentos oficiales y se integre su expediente.
 13. Cuando el cliente llega a las instalaciones con la documentación requerida el coordinador académico lo deberá atender para integrar su expediente, informarle sobre la fecha de inicio de clases y entregarle carta de bienvenida y la reglamentación de la escuela. Después de integrado el expediente el coordinador lo archiva para su registro posterior ante la SEP.
 14. Se realizan los reportes correspondientes del total de ventas realizadas, para medir el resultado de la campaña.
 15. Termina el proceso de venta.

Gráfico 4. Flujograma del proceso ideal para una comercialización directa.



Comercialización por medio de publicidad pagada.

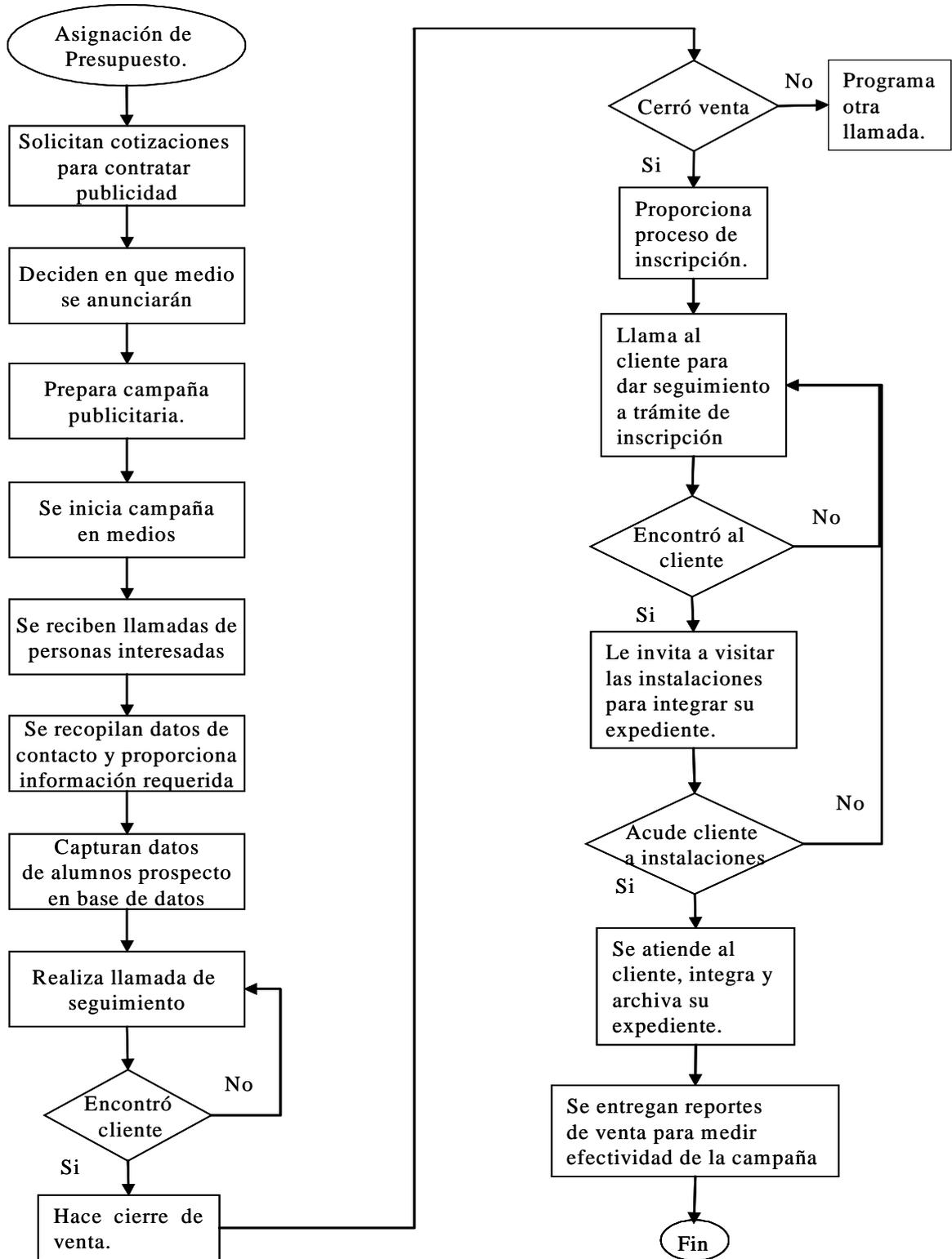
En paralelo se propone realizar una campaña a través de publicidad pagada con anuncios espectaculares. Por ejemplo, en los vagones del metro o en medios de comunicación masiva, como prensa, radio, televisión o Internet, a través del Messenger. En los casos de medios de comunicación será conveniente seleccionar la sección, el programa o los horarios en los que los jóvenes entre dieciocho y veinticinco años escuchan la radio, ven televisión o chatean.

Esta estrategia se llevó a cabo durante el mes de enero de dos mil cinco, gracias a la cual se conformó el grupo piloto de formación de ejecutivos de atención telefónica, por ello es que se propone se retome. El procedimiento a seguir en este caso sería:

1. La dirección general y la subdirección de administración y finanzas, asignan el presupuesto para campaña de medios de comunicación.
2. El gerente de comercialización solicita a diversos medios de comunicación masiva, periódicos, radio, televisión e Internet cotizaciones y propuestas acordes a sus necesidades y mercados, para iniciar campaña de medios de comunicación.
3. La dirección general y el gerente de comercialización seleccionan los medios en los que se realizará la campaña.
4. Con apoyo de publicistas expertos, se diseña la campaña para cada uno de los medios de comunicación seleccionados.
5. Se inicia campaña.
6. El personal de telemarketing recibe llamadas de personas interesadas, solicita sus datos de contacto para capturarlos en la base de datos y le proporcionan la información requerida. Si el cliente solicita mayor información se le envía por correo electrónico.
7. Se realiza llamada de seguimiento en la fecha y hora acordada con el prospecto para hacer el cierre de venta.
8. Una vez que se cierra la venta el representante de telemarketing proporciona al cliente el listado de documentos oficiales que deberá entregar, así como el procedimiento de inscripción. Programa llamada para dar seguimiento al trámite.

-
9. Después de que el cliente hace su depósito de inscripción se le solicita acuda a las instalaciones de la escuela para que llene la solicitud de inscripción y entregue los documentos oficiales y se integre su expediente.
 10. Cuando el cliente llega a las instalaciones con la documentación requerida el coordinador académico lo deberá atender para integrar su expediente, informarle sobre la fecha de inicio de clases y entregarle carta de bienvenida y la reglamentación de la escuela. Después de integrado el expediente el coordinador lo archiva para su registro posterior ante la SEP.
 11. Se realizan los reportes correspondientes del total de ventas realizadas, para medir el resultado de la campaña.
 12. Termina el proceso de venta.

Gráfico 5. Flujograma para una comercialización por medio de publicidad pagada.



La problemática por la que atraviesa PMI, en cuanto a su baja productividad en ventas sobre el servicio de formación de ejecutivos de atención telefónica y telemarketing, puede atribuirse a una multiplicidad de factores. Sin embargo, en gran parte puede ser consecuencia de la falta de claridad en sus objetivos. La carencia de una base estructural, a través del establecimiento de procesos de reclutamiento activos, que le permitan contar con un equipo especializado en ventas.

La indefinición de funciones y perfiles de puesto que le permita operar en un orden y a un menor costo de energía, tema que como ya se dijo se abordará en el siguiente capítulo. Además del estilo de liderazgo controlador bajo una división del trabajo en donde la dirección general tiene la última palabra, lo que reduce el campo de acción de sus miembros minimizando el propio potencial de la organización, tema que se tratará en varios momentos de la investigación, en los capítulos siguientes.

1.4 ¿Cómo funciona la organización?

Una vez descrito el procedimiento que se lleva a cabo para la venta y hacer dos propuestas ideales para operar y de esta manera lograr la venta del servicio de formación de ejecutivos de atención telefónica y telemarketing. Es pertinente establecer algunas mediciones que ayuden en el diagnóstico de las causas por las cuales la productividad en ventas no tiene los resultados deseados.

Para la medición se utilizarán hojas de inspección también conocidas como de verificación. “Estas hojas son formas fáciles de comprender y se utilizan cuando es necesario reunir datos basados en la observación del investigador, con el fin de empezar a detectar ciertas tendencias”.¹²

Además, se usará un diagrama de Pareto, herramienta que se utiliza cuando “se necesita mostrar, la importancia relativa de todos los problemas o condiciones a fin de seleccionar el punto de inicio para la solución de problemas o para la identificación de la causa fundamental

¹² Martínez, Emilio, Herramientas estadísticas básicas, Gráficas La Prensa, s/a, p. 5.

de un problema. El diagrama de Pareto es una forma especial de gráfico de barras verticales el cual ayuda a determinar qué problema resolver y en que orden”¹³.

El objetivo inicial para elaborar el diagnóstico era realizar una sola medición, a través de la cual se determinarían las causas de la nula productividad en ventas del curso de formación de ejecutivos de atención telefónica y telemarketing. Sin embargo, una vez que se inició la medición se detectó que en un año se cambió la estrategia de comercialización y el mercado meta en cuatro ocasiones. También se consideró la rotación como una causa del problema y la nula inversión en la adquisición de material, como son las bases de datos, para realizar el trabajo.

Es debido a lo anterior que a continuación se muestran cuatro hojas de inspección que fueron utilizadas para reunir la información, que nos permitió encontrar tendencias y convertir las observaciones, sobre la ineficacia de la campaña de comercialización del curso de atención telefónica y telemarketing en hechos. También se incorporan un diagrama de Pareto que nos ayuda a ver las causas del problema por orden de importancia y así poder priorizar sobre cuáles se deberán atender primero. Y por último, se hizo un diagrama de causa – efecto, a través del cual se exploran y muestran todas las causas posibles del problema, así como, la relación que hay entre estas.

1.4.1 Medición del proceso de comercialización.

Los objetivos de la campaña que se midió señalan que el ejecutivo de telemarketing de tiempo completo tenía que cubrir un total de cincuenta llamadas por día y el de medio tiempo veinticinco. Sin embargo, como podemos observar en la hoja de inspección uno, el objetivo sólo lo cumplió un día el ejecutivo de telemarketing de tiempo completo.

Para cumplir con la campaña a la que se hace referencia, la gerencia corporativa de administración consiguió una base de datos con doscientos registros de alumnos de nivel bachillerato del municipio de Ecatepec. Esta situación apunta a ser un motivo para que la

¹³ Ibidem., p. 6.

meta diaria de llamadas no se alcanzara, ya que como mínimo se requería una base de trescientos setenta y cinco registros.

Cabe mencionar que por la tarde del último día de medición el ejecutivo de telemarketing de medio tiempo, ya no realizó llamadas porque no contaba con registros para esa labor. Además, que la dirección general les comunicó que se suspendían las llamadas, porque a partir del lunes nueve de octubre la estrategia de ventas cambiaría.

De la medición observamos que su efectividad fue del uno por ciento. (Ver gráfico 6), porque de las doscientas llamadas realizadas sólo se consiguieron dos inscritos. Con relación a la estrategia comercial y el mercado meta al que se ofrece el servicio (ver hoja de inspección 2 y 3, respectivamente), se observa que por lo menos cuatro veces en un año se hicieron cambios. Esto provoca confusión en los ejecutivos de telemarketing que en ocasiones, aún con personas físicas, ofrecen el servicio haciendo referencia a ser una empresa y no una escuela. Además, explican al cliente que el curso es una certificación cuando en realidad el documento que se obtiene al término del mismo es un diploma, este último aspecto apunta también a la necesidad de capacitación sobre el producto que se tiene.

Hoja de inspección 1. Semana del 04 al 10 de octubre de 2006

La presente hoja de inspección muestra el total de llamadas por día, que realizó el personal de telemarketing de Phone Master y el total de ventas logradas al ofrecer a un mercado de personas físicas sus servicios de formación de ejecutivos de atención telefónica y telemarketing.

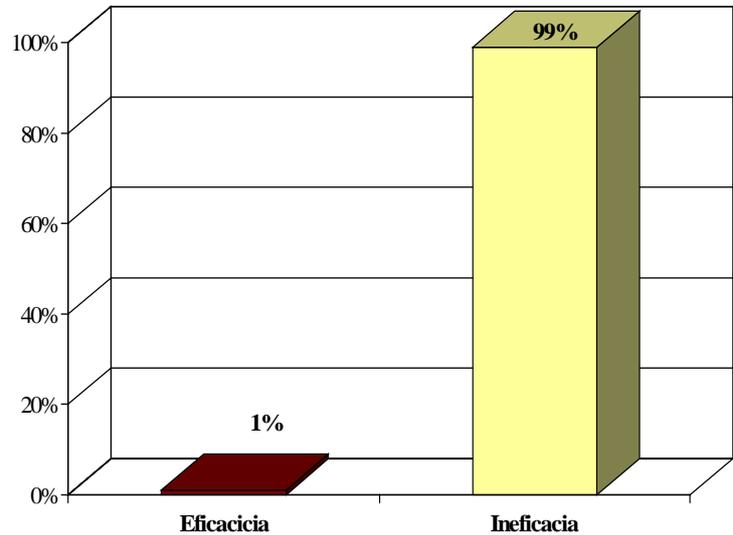
<i>Personal de telemarketing</i>	OCTUBRE					Total llamadas	Total prospectos	Total ventas
	04	05	06	09	10			
Ejecutivo de tiempo completo.	30	50	20	15	10	130	2	1
Ejecutivo de medio tiempo.	20	20	15	15	0	70	1	1
TOTAL GLOBAL						200	3	2

Hoja de inspección 1



Gráfico 6. Eficacia e ineficacia de la campaña de ventas realizada del 04 al 10 de octubre.

Como se señala en la hoja de inspección 1, en cinco días se realizaron un total de doscientas llamadas a prospectos de clientes, de los cuales sólo se inscribieron dos personas. La gráfica muestra el porcentaje de eficacia de la campaña de venta que se llevó a cabo en Phone Master para promover sus servicios de formación de ejecutivos de atención telefónica y telemarketing.



Medición de cambios en la estrategia de venta. Hoja de inspección 2. Septiembre de 2005 a septiembre de 2006.

La presente hoja de inspección muestra la frecuencia con la que la dirección general de Phone Master cambio de estrategia de venta en un año, para ofrecer al mercado el servicio de formación de ejecutivos de atención telefónica y telemarketing.

<i>Forma de presentar el servicio al cliente</i>	2005			2006								
	Sep.	Oct.	Nov.	Ene.	Feb.	Mzo.	Abril	Mayo	Jun	Jul	Ago	Sep.
Empresa de capacitación y consultoría.	X	X										
Escuela de formación para el trabajo			X	X	X							X
Empresa que cuenta con una escuela con la que se puede firmar un convenio						X	X	X	X	X	X	

Hoja de inspección 2

**Medición de cambios en el mercado al que se ofreció el servicio. Hoja de inspección 3.
Septiembre de 2005 a septiembre de 2006.**

La presente hoja de inspección muestra la frecuencia con la que la dirección general de Phone Master pidió se hiciera cambio en el mercado meta al que se le ofreció el servicio de formación de ejecutivos de atención telefónica y telemercadeo.

<i>Mercado al que se dirigió la venta</i>	2005			2006								
	Sep.	Oct.	Nov.	Ene.	Feb.	Mzo.	Abril	Mayo	Jun.	Jul.	Ago	Sep.
Mercado corporativo	X	X				X	X	X	X	X	X	
Mercado personas físicas			X	X	X							X
Dependencias gubernamentales						X	X	X	X	X	X	

Hoja de inspección 3

1.4.2 Medición de la rotación de personal.

Hoja de inspección 4. Septiembre de 2005 a septiembre de 2006.

Una causa más del problema que se detectó con la medición, es que al personal no le queda claro qué es el producto, tiene dudas al respecto, esto puede ser a consecuencia de la falta de capacitación. Pero más allá de eso, podría ser consecuencia de la alta rotación de personal porque en un año, de septiembre de dos mil cinco a septiembre de dos mil seis, el equipo de trabajo se ha reestructurado en siete ocasiones. Cada dos meses renuncia alguien y por lo tanto, se tiene que incorporar a un nuevo miembro. A continuación se anexa la tabla de medición con los datos del personal que se ha dado de baja por mes.



Rotación de personal	2005				2006								
	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mzo.	Abr.	Mayo	Jun.	Jul.	Ago.	Sep
Personas de nuevo ingreso	0	0	0	0	0	4	2	1	1	0	2	0	0
Personas dadas de baja	1	0	0	2	0	0	2	3	0	1	0	4	1

Hoja de inspección 4

1.4.3 Posibles causas del problema: Diagrama de Pareto

Con base en las mediciones a continuación se integra un diagrama de Pareto que tiene como objetivo mostrar la importancia de cada causa y a partir de ello priorizarlas para dar soluciones al problema. (Ver tabla de causas). Las cuatro causas que se toman en cuenta son:

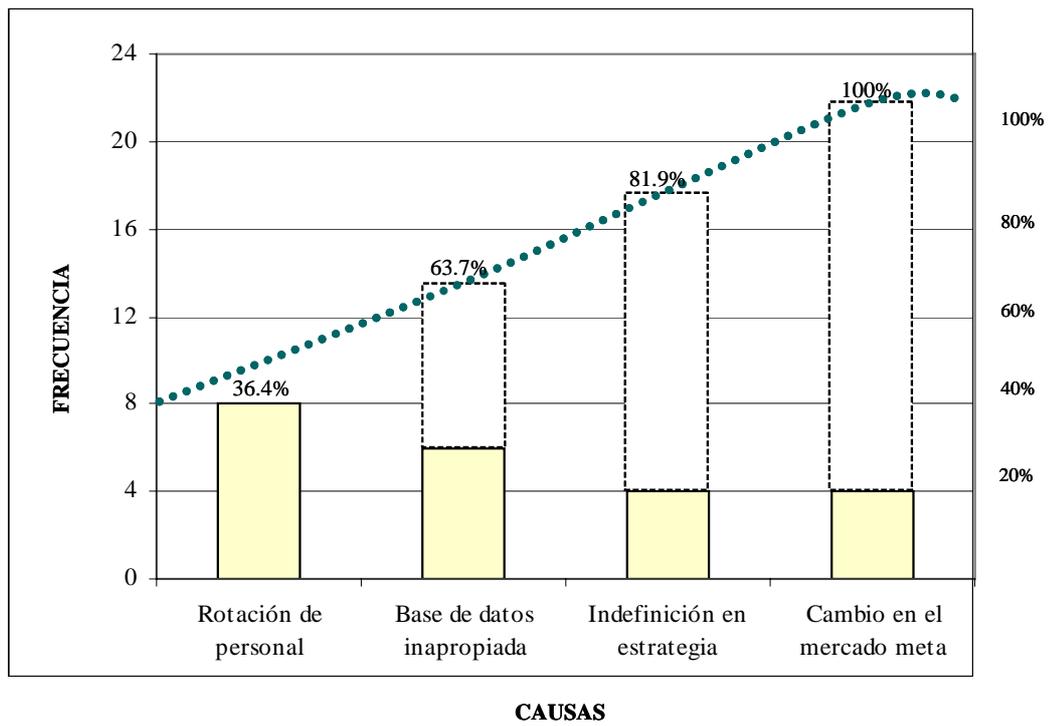
- a) La rotación de personal, porque en ocho meses consecutivos, del año que se tomó como muestra, se presentaron movimientos en el personal, siendo agosto el de mayor gravedad porque hubo cuatro renuncias.
- b) Se toma como una causa importante a considerar la adquisición de bases de datos, porque aún cuando no existen datos precisos de cuándo se han adquirido las mismas, es una realidad que por lo menos las seis bases de datos que se han conseguido no están dirigidas al mercado meta.
- c) Indefinición de la estrategia de comercialización, porque como se muestra en la hoja de inspección 2, por lo menos en un año se cambio cuatro veces.
- d) Por último, se considera el cambio en el mercado meta porque al igual que el cambio de estrategia se modificó, por lo menos, cuatro veces en el año de medición que se tomó como muestra.



Causa	Frecuencia en un año	Porcentaje
Rotación de personal	8	36.3%
Base de datos inapropiada	6	27.3%
Indefinición en estrategia	4	18.2%
Cambio en el mercado meta	4	18.2%
TOTAL	22	100

Tabla de causas

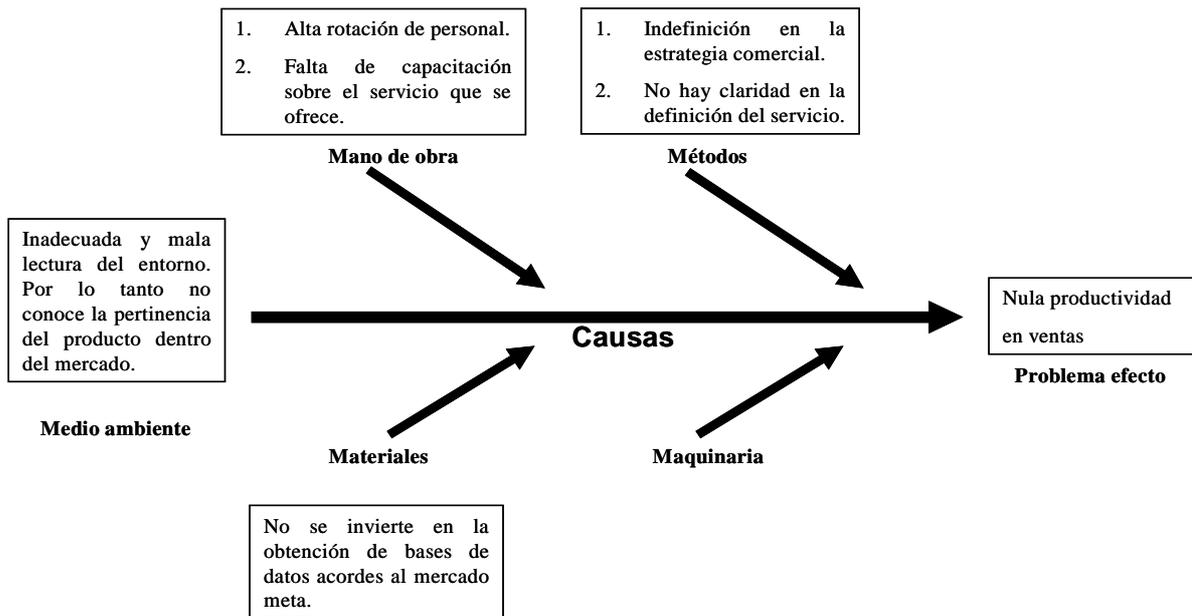
Diagrama de Pareto. Causas del problema



Como lo muestra el diagrama de Pareto, el problema de productividad de PMI se puede resolver, en una primera instancia, si se atiende la rotación de personal. Ya que, como lo señala la regla de Pareto que se conoce como 80/20, “si se tiene un problema con muchas causas, se puede decir que el 20% de las causas resuelven el 80% del problema y el 80% de las causas sólo resuelven el 20% del problema”¹⁴.

1.4.4 Diagrama de cauda – efecto

De manera general cuando se elabora un diagrama de Pareto este puede acompañarse de un diagrama de causa – efecto, en esta herramienta se incluyen las posibles causas del problema de la ineficacia en la productividad en ventas, del curso de formación de ejecutivos de atención telefónica y telemercadeo.



¹⁴ Diagrama de Pareto, <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/diagramapareto.htm>.

1.5 Diagnóstico ¿Por qué tiene problemas la organización?

Después de realizarse las mediciones, se verifica que existe un problema en la productividad de la comercialización del curso de atención telefónica y telemercadeo, constancia de ello es que sólo el uno por ciento de la campaña analizada fue efectiva. También podemos observar que el problema tiene múltiples causas.

Si nos apegamos de manera estricta a los objetivos que debieron cubrir cada uno de los ejecutivos de telemarketing se concluiría que la baja productividad, por no decir nula, se debe a que no se hicieron las llamadas establecidas para la semana. Porque de doscientas cincuenta que tenía que realizar el ejecutivo de tiempo completo, sólo realizó ciento treinta, que equivalen al cincuenta y dos por ciento de la meta. Y de ciento veinticinco llamadas que debía realizar el ejecutivo de medio tiempo sólo concretó setenta, que equivalen al cincuenta por ciento. Sin embargo, habría que cuestionarse si es suficiente con lograr la cantidad de llamadas a hacer para lograr la venta del servicio.

Por otro lado, durante la medición se detectaron otras causas que apuntan hacia las acciones de comercialización que se tomaron para ejecutar la campaña. Como se muestra en la hoja de inspección dos y tres existe una tendencia a migrar de una estrategia y mercado meta a otro, en un año la frecuencia fue de cuatro veces en las que se intercalan las estrategias. Quizás esto no fuese una cuestión a tomarse en cuenta si se lograra la venta del servicio, mas esto no sucede. Entonces es conveniente indagar si esto es consecuencia de la indefinición en la estrategia del mercado.

La alta rotación de personal también es un indicador de gran relevancia para considerarlo como parte del diagnóstico, porque el hecho de que en un año se haya reconstituido el cien por ciento del equipo de trabajo en cuatro ocasiones, representa para la organización tener personal en capacitación de manera permanente. Si observamos las cifras, en un año ingresaron diez miembros para completar la plantilla requerida en el organigrama y se dieron de baja catorce miembros lo que representa el cien por ciento de la población de PMI.

Por último, es importante considerar que cuando una organización no invierte en la adquisición de materiales necesarios para el funcionamiento de la misma, ocasiona que el personal instituya mecanismos de adquisición de los mismos aún cuando esto impida lograr los objetivos. Ejemplo de ello es la forma en que se adquieren las bases de datos en Phone Master, recurso indispensable si la campaña de comercialización está basada en el telemarketing. Como podemos observar en el diagrama de Pareto las veces en que se repite esta situación son seis, mismas cantidad de bases de datos recabadas durante un año.

Resulta conveniente señalar que las causas del problema quizás están relacionadas con la falta de estructura y planeación que tiene Phone Master, porque no ha instalado procesos mínimos de formalización, para aprovechar el conocimiento y experiencia acumulada para establecer dinámicas de funcionamiento que le permitan no sólo el logro de objetivos, sino también la permanencia de sus miembros.

Conclusiones capítulo primero

Al concluir el análisis del entorno, estructura y funcionamiento de Phone Master, podemos observar que la organización tiene en particular un problema que desencadena cada uno de los síntomas mencionados a lo largo de la investigación. El problema apunta hacia el estilo de liderazgo que marca la pauta de una forma de funcionar en la que no existen acuerdos para la búsqueda de soluciones, ya que es una persona la que decide el rumbo, las estrategias y las adecuaciones del servicio que se ofrece. Esto demuestra la incapacidad de la organización para establecer estrategias que le permitan innovarse.

Adicional a lo anterior pareciera que los objetivos de una labor que debería ser social, como lo es la educación, están vinculados más a lo lucrativo que a una verdadera oferta que incentive el desarrollo de la sociedad, porque se piensa más en los ingresos que en la innovación del servicio que a dos años de lanzamiento no logra su reconocimiento en el mercado. Además, como toda oferta educativa se enfrenta a factores culturales que en ocasiones, como en este caso, no son favorables porque es un hecho que la labor de un ejecutivo de atención a clientes es un trabajo por demás no halagador. Muchos de los ejecutivos que en la actualidad trabajan en un centro de atención a clientes utilizan este tipo de empleos eventualmente, quizás mientras estudian o mientras consiguen otro trabajo.

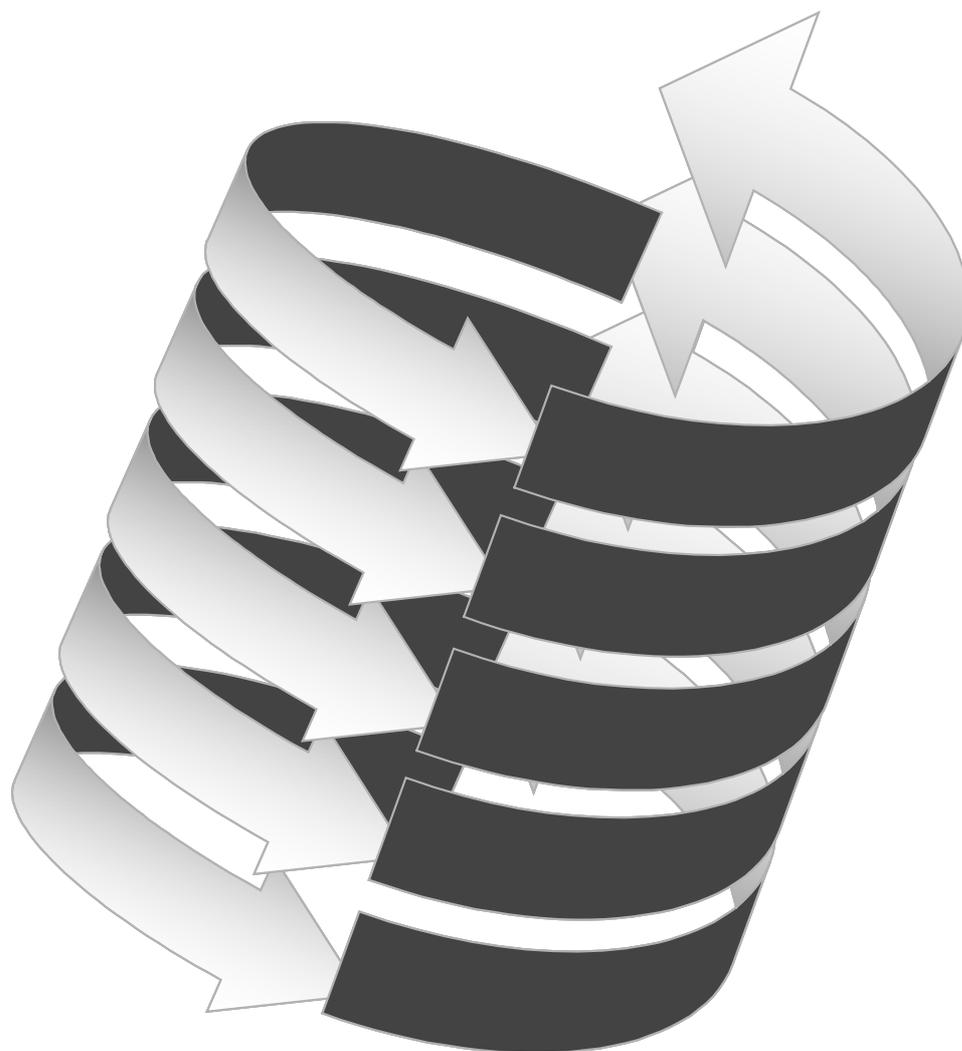
Esta cultura se fomenta incluso por las organizaciones, que cada año miden el nivel de rotación de personal que tendrán y proyectan el costo que implica, para estar preparados al respecto. Las empresas no se preparan para conseguir la permanencia de sus empleados, con lo que conseguirán un mejor desempeño y por lo tanto la lealtad del cliente que será atendido por un ejecutivo comprometido con el servicio. Esta debiera ser una de las contribuciones de PMI, redefinir el concepto que se tiene de estos puestos, a través de una propuesta educativa que represente una verdadera opción de crecimiento de los mismos. Sin embargo, cómo lograrlo si no se ha dado la oportunidad de leer su entorno o la lectura que hace del mismo no es la más pertinente.

Con relación a la estructura la problemática principal es la falta de claridad en sus objetivos, la forma de reclutamiento, así como en la inexistencia de descripción de puestos y funciones. Sin embargo, si se analiza un poco más esta situación. Quizás la organización tenga el mínimo de estructura para funcionar exitosamente, siempre y cuando al personal que ocupa puestos gerenciales se le diera el voto de confianza para actuar, si tuviera la libertad de generar ideas y ponerlas en marcha. Situación que no sucede porque antes de llevar a cabo cualquier acción la dirección revisa la propuesta y determina si la ejecuta o no, y en la mayoría de las ocasiones la respuesta es negativa, lo que al paso del tiempo merma la iniciativa del personal hasta que decide retirarse de la organización, propiciando uno de sus principales problemas, la alta rotación de personal.

Entonces resulta lógico pensar que los resultados en ventas son inalcanzables porque cada dos o tres meses se tiene personal de nuevo ingreso en entrenamiento, y que dicho está de paso, cada vez permanece menos en la organización, por lo tanto no terminan de comprender el servicio que venden cuando se retiran de la empresa. Esto nos da pie para entrar a la problemática del funcionamiento, que tiene como característica principal la inestabilidad y la falta de planeación punto clave para que la organización logre sus objetivos, porque uno de los principio de la innovación es hacer cambios planeados.

Con este panorama general de la problemática de Phone Master, el reto ahora es generar propuestas que le permitan establecer cambios planeados en su estructura y aceptar que la misma es cambiante. Por lo tanto, se debe adecuar a esos cambios, para logra un funcionamiento bajo el consenso grupal, tomando en cuenta la existencia del otro en la organización. Y por supuesto, sin perder de vista que habrá factores externos que aún cuando no determinan su funcionamiento si impactan de alguna manera en su actuar.

Capítulo segundo



La comunicación formal y su influencia en la problemática en la estructura y funcionamiento de Phone Master Institute, S. C.



Para continuar con el diagnóstico organizacional, a continuación se revisarán las características de las escuelas administrativas asociadas al tipo de comunicación que en cada una de ellas se favorece, para posteriormente señalar cuales son las influencias administrativas y comunicativas que predominan en PMI. Además, se estudiará a los actores, grupos y el estilo de liderazgo.

Una vez detallado cada uno de estos puntos, se aplicará una técnica de auditoría comunicativa para conocer cuantitativamente lo que sucede con la comunicación formal y su relación con el problema medido del capítulo uno, que marca la deficiencia en la productividad en el ofrecimiento de los servicios de formación de ejecutivos de atención telefónica y telemarketing. Y los resultados que se obtengan del diagnóstico de la comunicación formal de PMI se utilizarán en el capítulo cuatro para la elaboración de la propuesta de intervención comunicativa.

2.1 Influencia de las teorías administrativas y comunicativas en el modelo organizacional de PMI.

El presente capítulo abre su diagnóstico de la comunicación formal con la descripción de las características de cada una de las ideologías o escuelas administrativas y el papel de la comunicación en cada una de ellas. Porque, como toda organización, PMI utiliza algunas de estas para “fundamentar su forma de organizar el trabajo; obtener su productividad; conciliar los objetivos de la empresa con los del personal para obtener mejores logros y oportunidades para ambos, y motivar a su personal.”¹.

“Las empresas son organizaciones humanas, son organizaciones sociales - sociedades”², que desde sus orígenes se han preocupado por la “conformación y el comportamiento organizacional, para ello se han basado en enfoques, corrientes y escuelas dentro del estudio de las organizaciones que pueden resumirse en cuatro escuelas teóricas fundamentales: clásica, humanista, de sistemas y de contingencia”³.

¹ Fernández Collado, Carlos, La comunicación en las organizaciones, p. 19.

² Costa, Joan., La comunicación en acción, p. 17.

³ Fernández Collado, Carlos, La comunicación en las organizaciones, p. 19.

Características de la escuela clásica y su modelo comunicativo.

Los autores más representativos de esta escuela son Frederick W. Taylor, Henry Farol y Max Weber. De sus aportaciones se puede resumir que:

“Esta teoría destaca por encima del elemento humano, la función y la estructura (la tarea). Establece la necesidad de una división precisa del trabajo y la especialización de funciones, por lo que el personal deberá ser seleccionado capacitado y ubicado en el puesto que más concuerde con sus características tanto físicas como intelectuales. Enfatiza los aspectos estructurales de la organización, como jerarquía, autoridad, relaciones formales, reglas y procedimientos”⁴. “Establece un sistema de incentivos económicos al trabajador para incrementar la productividad (premio – castigo)”⁵.

Con respecto al papel de la comunicación que caracteriza a esta escuela se puede decir que está basada en el modelo “funcionalista y estructuralista”. Le da mayor importancia a la función y los roles, es formal, rígida, oficial y vertical unidireccional (descendente). La toma de decisiones está centralizada en quien ejerce el poder, lo que propicia que las mismas sean lentas y en ocasiones poco oportunas.

Características de la escuela humanista y su modelo comunicativo.

Esta corriente se valió de disciplinas como la psicología, la antropología y las ciencias políticas para plantear sus principales características. Algunos de los autores más representativos de esta corriente, como Elton Mayo, Kart Lewin, Rensis Likert, Douglas McGregor, Chris Argyris, ponen al elemento humano por encima de la función y estructura.

“La teoría señala la importancia de conocer y comprender a las organizaciones como entes sociales, sus relaciones grupales importantes, tanto formales como informales, y el impacto de elementos no sólo estructurales o económicos, sino psicológicos. Es a partir de su surgimiento que se consolidan premisas como el liderazgo, la comunicación interna, la motivación, las relaciones entre grupos, la moral, la productividad, la solución de problemas, la comunicación informal, el cambio y el desarrollo de recursos humanos. También señala la necesidad del autodesarrollo y establece que todo ser humano tiene el potencial de querer y aceptar responsabilidades para auto-dirigirse, auto-controlarse y ser creativo en el trabajo (teoría Y). La función de supervisión no se elimina se limita.

⁴ *Ibíd.*

⁵ Ávila, Xavier, Apuntes de organización y comunicación, inédito.

En esta escuela la comunicación organizacional es un elemento central y definitivo que se da en forma vertical ascendente y descendente (bidireccional), y también de manera horizontal. Además, desempeña un papel fundamental en aspectos, como los estilos de liderazgo, el análisis de estructuras y redes de comunicación, la formación de grupos formales e informales y el desarrollo de habilidades comunicativas por parte de la gerencia como único medio para conocer a la gente y sus necesidades, infundir confianza y establecer estilos participativos”⁶.

Características de la escuela de sistemas y su modelo comunicativo.

A través de los estudios realizados por E. Trist, Daniel Katz y Robert Kahn, representantes de esta escuela, se puede concluir que:

“Las organizaciones son sistemas abiertos, porque se visualiza en interrelación directa y continua con el medio que le rodea. Además, identifica las partes o subsistemas de la organización y hace énfasis en la necesidad de identificar la interrelación de éstas entre sí, con el todo, y con los elementos externos más importantes. Da importancia a los factores estructurales, funcionales, sociales y psicológicos dentro de las organizaciones y considera las interrelaciones con diversos aspectos del entorno. Pone énfasis en las relaciones intersistémicas (tarea, relación y entorno).

Con relación a la comunicación esta escuela retoma y privilegia la comunicación ya señalada en la teoría humanista y la mejora, ya que le brinda un papel importante a la información. La organización deberá estar al tanto y cuidar con especial atención la información recibida del entorno (social, económico, político y cultural) y la información generada en el entorno: una empresa comunica al medio no sólo a través de escritos o declaraciones, sino a través de resultados, logros, calidad del producto, etc.”⁷

Características de la escuela contingente y su modelo comunicativo.

Joan Woodward, Tom Burns y G. M. Stalker, Paul Lawrence y Jay Lorsch, son algunos de los autores representativos de esta teoría. A partir de sus estudios se pueden determinar las características de la escuela contingente.

“En esta teoría se señala que debe haber una estrecha relación entre las demandas del entorno y la manera en que una organización responde. Considera que hay elementos presentes en toda

⁶ Fernández Collado, Carlos, La comunicación en las organizaciones, p. 19.

⁷ *Ibíd.*

organización, su forma, su sentido y su profundidad dependerán de si son contingentes al tipo de demandas que el medio presenta a distintos tipos de organización. Se fundamenta el hecho de que no todas las empresas se conforman igual, hay elementos diferenciadores que derivan de respuestas diferentes.

Con respecto al tipo de comunicación, la verbal es mayor en las tecnologías unitarias y de proceso continuo, mientras que la escrita es más frecuente en la masiva. La comunicación es más frecuente e incluye patrones tanto verticales, descendentes o formales, y patrones horizontales, ascendentes e informales”⁸.

Al respecto de las corrientes descritas se puede decir que surgen como complemento unas de otras, lo que permite precisar que no existe una mejor escuela, sino que entre ellas se refuerzan. Adicionalmente, en la actualidad no existen organizaciones inmersas en un enfoque único o puro, por el contrario, cada organización tiene una mezcla de las diferentes corrientes.

Sin embargo, también es cierto que predominarán en ella algunos rasgos característicos de una corriente sobre otros. A partir de este planteamiento cabe hacernos la pregunta qué sucede con las organizaciones mexicanas en la actualidad, para ello a continuación se expondrán las características que tiene Phone Master, organización mexicana que es el objeto de estudio del presente trabajo.

2.1.1 Teorías administrativas y comunicativas que predominan en PMI.

Una vez que se han descrito las características de cada una de las escuelas administrativas y los modelos comunicativos que prevalecen en cada una de ellas, se señalará cuáles son los rasgos que PMI retoma de cada una de las escuelas y cuáles son los aspectos de la comunicación que privilegia.

Phone Master, es una organización que promueve sus entrenamientos usando una metodología propia, Aprendizaje Integral[®]. “El Aprendizaje Integral[®] es una metodología que

⁸ *Ibíd.*

busca facilitar el aprovechamiento de los recursos mentales, emocionales y físicos del ser humano”⁹. Este dato es conveniente comentarlo porque en su intento por ser congruente con la metodología que utiliza para con otras organizaciones propició, en su momento, un ambiente de trabajo donde los rasgos característicos eran bajo un enfoque sistémico, porque ante todo lo que importaba era la tarea y la relación.

Sin embargo, estas características, en donde se tomó en cuenta a la gente para las decisiones iniciales cambiaron con el paso del tiempo al crecer la organización. Se contrató a un administrador quien implantó nuevas formas de trato y de operación que se basan en la escuela clásica e hizo hincapié en la importancia de contar con funciones delimitadas, se establece el uso de formatos para las actividades realizadas y entrega de reportes e informes formales de productividad con tiempos definidos. Dio paso a la importancia de la función y estructura por encima de la relación.

En este nuevo esquema de trabajo se perdió la solidaridad grupal con la que se contaba, porque si algún miembro del equipo requería de apoyo los otros miembros se lo brindaban. Actualmente, los integrantes de PMI trabajar para sí mismos, lo que muestra claramente que PMI lejos de migrar a un modelo contingente tiene un retroceso en su manera de administrar la organización.

Con relación a la comunicación su característica en ambas etapas de la organización ha sido una mezcla entre un modelo cognitivo informacional, porque hace énfasis en la dinámica de la información como proceso cognitivo de apropiación. No se oculta información, se maneja con claridad y se pide opinión a los integrantes en aquellos aspectos que los atañe. Sin embargo, este modelo es sólo discursivo porque está ensombrecido por el modelo funcionalista, que hace énfasis en el centralismo, porque una vez recabadas las opiniones se toma la decisión que señala la dirección. Además de ser unidireccional e impersonal.

⁹ “Aprendizaje Integral”, <http://www.humanpotential.com.mx>

Lo anterior da pie a reconocer que la organización está informada, porque difunde las decisiones que se toman. Sin embargo, no está comunicada porque las mismas, no son producto de acuerdos, del consenso o del diálogo entre los integrantes del grupo. Al respecto de la diferencia entre información y comunicación podrá revisarse mayor información en el siguiente capítulo en el apartado 3.1.1.

Estos aspectos apuntan al estilo de liderazgo en donde la dirección tiene la última palabra; por lo tanto, la organización está dirigida más por un tipo de acción ejecutiva, porque logra la acción tal y como el actor (dirección general), lo quiere. Esto implica un desgaste energético porque involucra a personas a las que pide opiniones e incluso propuestas que en su gran mayoría no serán tomadas en cuenta.

Aún cuando es bien sabido que no existen recetas que garanticen el éxito de una organización, ante las estrategias que se planteen. Es pertinente acotar que PMI, lejos de haber cambiado a una tendencia evolutiva, tuvo un retroceso. Por lo que ahora el reto que tiene es revalorar lo que tenía para migrar paulatinamente a una organización en donde no predomine el control sino el acuerdo, en donde se privilegie tanto la importancia de la función y la estructura (tarea), pero no sobreponiendo éstas al valor del recurso humano (la relación). Y sin perder de vista que es una organización, y que como tal es un sistema abierto que debe hacer una lectura adecuada y constante de las variables del entorno que influyen en ella, variables que se especificaron en el capítulo anterior, para dar respuestas congruentes a las demandas del entorno.

2.1.2 La tecnología condiciona la forma de organización y comunicación: del control al consenso.

“Todo lo que vive y se desarrolla, va de lo simple a lo complejo”

Joan Costa

La afirmación anterior da pie al tema, debido a que si PMI quiere evolucionar y pasar de lo simple a lo complejo, tendrá que asumir su responsabilidad para integrarse a un mundo global. Un mundo que se conforma por redes comunicativas e ir migrando de un modelo de

control a un modelo de consenso y romper con el retraso que tuvo en su forma de organizar la tarea y relación, porque como se comentó en el tema anterior lejos de haber una evolución hubo un retroceso en la forma de organizarse y de comunicación.

La evolución tecnológica es la que, a través del tiempo, ha condicionado la forma de organización y comunicación de las empresas, gracias a ella se han generado nuevas formas de división del trabajo. Gracias a esta evolución nace la globalización y con ello la forma de organizar y de comunicar, a partir de la tendencia de ser una red global. El impulsor de ésta es el Internet, a través del cual se deberán proponer: “Nuevas formas de producir, comunicar, gestionar y vivir”¹⁰.

“Las primeras organizaciones humanas buscaban únicamente la satisfacción de sus necesidades individuales, a través de actividades como la agricultura, ganadería y artesanía, basándose en la autoproducción. Sin embargo, se comenzaron a introducir artículos al mercado en donde la forma de satisfacer las necesidades era por medio del intercambio.

De esta etapa se pasa al industrialismo o era mecánica (revolución industrial 1850), se considera como la edad de la abundancia, en la que se inicia la producción en masa, que equivale al consumo masivo porque los excedentes en la producción debían ser adquiridos. Nace la publicidad y con ello la explotación de los medios masivos de comunicación contra la ecología del consumo.

Una vez consolidada la etapa de la industrialización, surge la revolución del conocimiento, impulsada por las nuevas tecnologías como las telecomunicaciones, la informática, la telemática, la robótica y la realidad virtual. Se pasa a una cultura de lo tangible a lo intangible (servicio). Se migra de una organización y administración basada en el control y la producción a una organización descentralizada y una gestión por objetivos. La estructura piramidal se contraponen a la estructura sistémica y la organización jerárquica se convierte en red. El presidente que estaba en la cima de la pirámide ahora es un presidente electrón, porque está dentro de una molécula. Además, la empresa y el entorno están interrelacionados”¹¹.

Al respecto de la globalización PMI se ha quedado rezagada, porque aún cuando tiene la visión de expandir su servicio de atención telefónica y telemarketing a América Latina, es el

¹⁰ Castells, Manuel, Las empresas horizontales y redes empresariales globales, p. 1.

¹¹ Costa, Joan., La comunicación en acción, p. 88.

único aspecto que considera como parte de la globalización. Sin embargo, la forma en la que pretende lograrlo es a través de un modelo administrativo clásico, por medio del control. No le apuesta al uso tecnológico, en cuanto a herramientas académicas se refiere, por ejemplo el uso de Internet para desarrollar los cursos de entrenamiento en línea. Considera que estas herramientas no son lo suficientemente potentes para desarrollar el potencial de los participantes, principalmente porque considera que los servicios de entrenamiento que ofrece requieren del contacto físico.

2.2 La comunicación como el motor de ajustes y de cambio.

Para entender la teoría de los actos es indispensable determinar primero qué es la acción:

“La acción es un desplazamiento de energía humana, mecánica o técnica en el entorno físico y social, que crea una modificación en ese entorno o que introduce una nueva realidad o significado. Las acciones se materializan en actos y actuar es realizar acciones físicas o energéticas”¹².

Dicho lo anterior se puede precisar que no hay organización sin acción y mucho menos comunicación sin acción, la acción no siempre tiene que ser activa, también puede ser pasiva, unas veces débil y otras fuerte. Lo importante de esta dialéctica es que las organizaciones deben estar atentas a lograr un equilibrio entre ellas y saber qué requieren conservar, lo que se puede entender a través de las acciones pasivas, y qué es pertinente innovar por medio de acciones activas. Porque esto “implica el balance entre una actitud adaptativa y una actitud proactiva”¹³, (conservación y cambio).

La importancia de incluir la teoría de los actos en la investigación estriba por lo menos en tres aspectos claves. El primero es que a partir de una “acción” se generan costos, que pueden ser económicos, temporales, energéticos y psicológicos. El segundo, que deriva del primero, es que todo costo debe ser, siempre, el que implique el mínimo esfuerzo (Ley de Zipf) al igual que el menor riesgo y un beneficio, para ello se requiere de la comunicación, que se convierte en el tercer aspecto clave.

¹² Ibidem. p. 29.

¹³ Ibíd.

A través de la comunicación se da a conocer la acción, por lo tanto a mayor grado de efectividad de la misma habrá una reducción en los costos porque se ahorra energía, como consecuencia es la comunicación uno de los motores de ajustes y de cambio organizacional.

2.2.1 Componentes del costo generalizado: Costo económico; costo energético; costo temporal y costo psicológico.

Es pertinente recordar que el problema principal de PMI está relacionado con la productividad de los servicios de entrenamiento de atención telefónica y telemarketing, que se ofrecen al mercado. Como se mencionó en el capítulo anterior parte de las causas de esta ineficacia se debe al tipo de promoción que se lleva a cabo, producto de la lectura poco adecuada que se realiza del entorno. Por lo tanto, la organización no conoce la pertinencia del producto dentro del mercado.

Además, en la estructura y, por consiguiente, en su funcionamiento presenta problemas de fondo, como: una alta rotación de personal; la falta de capacitación sobre el servicio que se ofrece a los miembros del grupo que se encarga de la promoción; a que hay una indefinición en la estrategia comercial; a que no hay claridad en la definición del servicio. Y, por último, a que no se invierte en la obtención de materiales que le son de utilidad para su operación, como son bases de datos.

Una vez que se tiene presente el problema de PMI y antes de establecer cuál es el costo general del mismo, se definirán cada uno de los componentes del costo generalizado (costo económico, costo temporal, costo energético y costo psicológicos), por los cuales se comenzará este apartado.

Costo económico: El costo económico es el más visible para las organizaciones porque es tangible, “porque se le puede asignar un valor medible. Se refiere al costo monetario (precio) que tiene un producto o servicio”¹⁴.

¹⁴ Moles, Abraham, Teoría de los actos, p. 49.

Costo temporal: “El tiempo grava toda acción. Todo acto, todo objeto, todo servicio, toda ocupación humana, se traduce en una disipación de tiempo, ya sea de espera o de oportunidad. El tiempo aparece como una sustancia del flujo vital, como una cantidad que se consume, ya que transcurre en el cumplimiento de las acciones”¹⁵.

Costo energético: “El costo energético está relacionado con el término de energía en el sentido fisicoquímico, se refiere al gasto energético que se realiza a nivel individual o social para ejecutar una acción”¹⁶.

Costo psicológico: “Es la movilización del aspecto mental del ser en comportamientos, para pasar de la inercia a la acción y a su cumplimiento. Este costo tiende a relacionarse con un tipo de esfuerzo, por lo tanto se dispone de un potencial de energía psíquica y emocional que se utiliza poco a poco”¹⁷.

A continuación se relacionaran los componentes del costo generalizado de la acción con la problemática de PMI, para determinar si la organización es costosa y productiva, o es costosa y poco productiva.

2.2.2 Costo general del problema de productividad de PMI.

Después de establecer que el problema de PMI es la deficiencia en la productividad en ventas del curso de formación para ejecutivos de atención telefónica y telemarketing, podemos observar que la organización es poco productiva. Se considera de esta manera porque su división corporativa si genera ventas, que por el momento no le aportan ganancias, porque en el área educativa no tiene venta de matriculas, lo que hace que su permanencia en el mercado sea muy costosa.

Los costos que observa y le preocupan a la organización son el económico y el temporal, y de manera constante lo hace saber a sus miembros a través de fuertes reclamos en los que señala que “gente va y gente viene” y no hacen nada, no venden porque hace falta enfoque y entrega para el logro de los objetivos. Sin embargo, al hablar de costos se debe considerar tanto lo económico, temporal, como lo energético y psicológico, porque son inseparables e interdependientes.

¹⁵ *Ibíd.*

¹⁶ *Ibíd.*

¹⁷ *Ibíd.*

El costo energético está relacionado con la energía que invierten los empleados para pasar de una estrategia a otra, misma que en un año se cambió cuatro veces para tratar de posicionar el servicio ya mencionado. Además, repercute en que hacen un mayor esfuerzo para explicar al mercado los servicios que ofrecen, por la falta de capacitación y por la falta de claridad en la definición del servicio.

Lo anterior trae por añadidura el desgaste de energía psíquica y emocional en los empleados (costo psicológico), porque invierten más de lo que ganan. Los costos están por encima de los beneficios y al paso de cierto tiempo de invertir sus energías en la organización, sin ver resultados prefieren dejar la empresa, provocando uno de los principales problemas mencionados en el capítulo anterior: la rotación de personal.

Si se analiza al respecto del costo psicológico se puede observar que se convierte en un círculo vicioso, porque si el personal contratado renuncia entonces se tienen que contratar nuevos miembros, en los cuales se deberá invertir tiempo y energía para capacitarlos en las labores que desempeñarán. Como consecuencia este costo impacta en la productividad de PMI, porque no se generan resultados económicos, lo que implica que el costo temporal también se incrementa. Esta tendencia se ha mantenido desde hace dos años que inicio operaciones la organización, en los que su productividad máxima ha sido de ocho alumnos inscritos.

Por su parte, el costo económico es mayúsculo e impactante para los empleados y directores. Para los primeros porque los sueldos son bajos y el aliciente para compensarlo es que realicen ventas para obtener una comisión, misma que no llega por la poca productividad en la promoción de los servicios de PMI. En el caso del costo para la organización el dato es, por mucho, relevante. De enero de dos mil cinco a septiembre de dos mil seis invirtieron dos millones seiscientos setenta y tres mil setecientos cuatro pesos, entre remodelación del inmueble, renta, pago de sueldos, servicios como luz, teléfono, mantenimiento, soporte técnico, etc. Así como, en publicidad y material corporativo (folletos, página Web, etc.). (Ver cuadro 1).

Cuadro 1. Costo económico

CONCEPTO	DETALLE	MONTO
Infraestructura	Remodelación (2005)	246, 117.07
	Mobiliario (2005)	81, 882.93
	Mobiliario (2006)	64,500.00
	Mantenimiento de equipo (2006)	144,000.00
	WEB (Hosting y Dominio por un año)	851.00
Servicios	Renta (2005)	144,000.00
	Renta (2006)	165,000.00
	Luz*	8000.00
	Teléfono*	13,200.00
Publicidad	Alianza Mundo Contact	151,000.00
	Alianza Capital Humano	100,000.00
	Medios (2005)	70, 000.00
	Medios (2006)	82,000.00
	Material publicitario	123,968.00
Sueldos	De 4 personas en 2005	274,400
	De 18 personal en 2006	502,600
Tramites ante la SEP	Pago para el registro de alumnos y obtención de diplomas. Inscripción del programa de estudios ente la Dirección General de Centros de formación para el trabajo.	2,185.00
TOTAL		2'173, 704.00

Cuadro 1. El cuadro muestra la inversión que PMI realizó de enero de dos mil cinco a octubre de dos mil seis, es por ello que se hace referencia por año de lo gastado.

* Con relación a los conceptos de luz y teléfono los costos se calcularon a partir de que se hicieron los contratos que van de marzo de dos mil seis a la fecha, porque anteriormente se compartían tanto línea telefónica y contrato de luz con la empresa Human Potential & Business, S.C.

Con base en lo descrito podemos concluir que la organización es muy costosa y poco productiva, y tiene razón al estar preocupada porque invierte más de lo que gana. Sin embargo, mientras las decisiones sigan siendo unidireccionales, como se vio desde el capítulo 1. Y mientras no se permitan nuevas ideas en las estrategias de promoción para lograr la productividad deseada, quizás las cosas sigan igual y con ello se incremente el costo económico, por la inversión monetaria que hace la empresa sin tener una recuperación.

Con relación al costo temporal si PMI sigue dedicando tiempos excesivos para decidir y ejecutar una acción, seguirá en incremento este costo, lo que repercute no solo en pérdidas de tiempo sino también de oportunidad. Propiciará que los integrantes que llegan a la organización con el ánimo de colaborar, porque creen en el proyecto, inviertan tiempo y energía que no les representa una ganancia superior al gasto, esto genera en ellos un desgaste emocional, que a la larga los “frustra” (costo psicológico), y que se traduce en una alta rotación de personal, parte fundamental de las causas del problema que nos ocupa en esta investigación.

2.3 La participación de los actores en el costo del problema de productividad.

Un hombre solo, una mujer,
así tomados de uno en uno,
son como polvo, no son nada.

José Agustín Goytisolo

Por qué iniciar con esta frase, porque en ella se resume un aspecto clave de la vida social, la integración del individuo en grupos, aspecto que se abordará en este tema. Se hablará de la importancia de la convivencia grupal. Sólo que antes de hablar de ello será pertinente conocer las características de los individuos (actores) que conforman Phone Master y que con sus características le dan personalidad a la organización.

2.3.1 Características biográficas de los actores.

Si bien es importante que las organizaciones se constituyan de manera formal tomando en cuenta su entorno, estructura y funcionamiento, se requiere de sus miembros a quienes hay que conocer porque ellos son los encargados de poner en acción a la organización. Además, de que por medio de sus personalidades le otorgan parte importante de la personalidad que tiene la organización al conformarse en grupos.

“Las organizaciones son sistemas estructurados en torno al propósito de lograr fines específicos”¹⁸, para ello requieren de individuos (miembros), quienes tienen su propia identidad de la que nutren a la organización y que son en si mismos “entes comunicativos”. Por lo tanto, requieren de la comunicación como “una habilidad para el trabajo de grupo”¹⁹. Requieren “comunicarse para disminuir malos entendidos” (Luhman, 1992). Y para comunicarse y trabajar en equipo requieren reconocerse para complementar esfuerzos, habilidades y saberes.

Cada individuo tiene su propia historia y como parte del reconocimiento de los miembros de PMI, se integra un cuadro con las características biográficas de cada uno de los integrantes de la organización. (Ver cuadro 2). El código para nombrar a los miembros será por el puesto que ocupan y en los casos en que los puestos tengan más de un miembro se les anexará una letra, por ejemplo: Ejecutivo de telemarketing A o ejecutivo de telemarketing B.

¹⁸ Castells, Manuel, Las empresas horizontales y redes empresariales globales, p. 1.

¹⁹ 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, p. 34.

Cuadro 2. Características biográficas de los actores

Puesto	Edad	Genero	Estado civil	Antigüedad
Dirección general	49 años	Femenino	Casada	6 años
Subdirección de administración y finanzas	53 años	Masculino	Casado	6 años
Gerencia comercial	33 años	Masculino	Casado	2 meses
Gerencia de grandes clientes y coordinación.	31 años	Femenino	Casada	11 meses
Ejecutivo de telemarketing A	33 años	Femenino	Casada	8 meses
Ejecutivo de telemarketing B	27 años	Femenino	Soltera	5 meses
Auxiliar administrativo	20 años	Femenino	Soltera	5 meses
Logística	51 años	Femenino	Soltera	1 año 3 meses
Servicios generales	24 años	Femenino	Soltera	1 año 2 meses

PMI, es una organización cuyos miembros en su mayoría son adultos jóvenes y mayores. Su rasgo característico es que no hay ausentismo determinado por salud, y aún cuando la población femenina es del setenta y ocho por ciento tampoco existe ausentismo por maternidad, ya que hasta el momento sólo la directora tiene un hijo mayor de edad.

Por su parte el ejecutivo de telemarketing A está embarazada, habría que observar si al nacimiento de su bebé existe un cambio en su comportamiento. Por otro lado, el que los miembros sean en su mayoría mujeres si impacta en que los acuerdo con las decisiones que toma la dirección, porque en general se acatan los mismos, aún ante el desacuerdo. Con relación a su estado civil este no impacta en la rotación y ausentismo, existe el compromiso de solteros y casados.

Se coincide que a mayor antigüedad mayor productividad, como lo concibe Robbins a través de sus estudios, porque así lo demuestran dos de los miembros de mayor antigüedad. Sin embargo, en PMI los puestos estratégicos no tienen la antigüedad suficiente para medir su productividad. Lo que sí se observa es que la rotación, no así el ausentismo, es uno de los principales problemas, ya que no le permiten a la organización lograr la promoción de los servicios de PMI de manera eficaz, como se revisó en el capítulo anterior.

Con base a las fortalezas y debilidades de sus miembros, tanto físicas como intelectuales, PMI presenta ciertas dificultades para ubicar a cada miembro en un puesto que favorezca el logro de los objetivos de la misma en un mejor ambiente de trabajo y sin tanto desgaste. Un caso particular es que la persona encargada de la logística tiene un problema de salud (artritis) y parte de sus funciones es hacerse cargo del almacén. Por lo tanto, tiene que levantar cajas pesadas, subir y bajar escalones para preparar materiales que serán entregados a los instructores, lo que implica esfuerzos físicos que al final del día la dejan agotada.

Otro caso es el ejecutivo de telemarketing A, que tiene seis meses de embarazo, y parte de sus funciones es estar fuera de la oficina en eventos o buscando nuevos enlaces con escuelas, para ello va a exposiciones en donde tienen que montar estructuras pesadas o cargar cajas y aunque va acompañada si implica que tenga que estar de pie en jornadas de dos a cuatro horas seguidas. Y en su caso el ejecutivo de telemarketing B permanece en la oficina siendo que es una persona de menor edad y sin problemas de salud.

Ante lo expuesto una recomendación para la organización es que sería pertinente hacer una reorganización de actividades entre el personal que la integra.

2.3.2 Personalidad de los actores.

La personalidad de los actores se debe considerar en toda organización porque por medio de ella se puede predecir el comportamiento, que influye en la cultura organizacional como se referirá en el capítulo 4. La personalidad, como lo señala Robbins, “es la combinación de atributos psicológicos que se emplean para clasificar a las personas”. Si ésta se ajusta con el puesto, se logrará un desarrollo más eficaz del individuo dentro de una organización. Existen diversos estudios que permiten clasificar la personalidad, algunas clasificaciones se comentarán en el presente tema, clasificaciones que deben verse como complementarias, porque es un hecho que no existen personas cien por ciento puras en una clasificación.

La personalidad está determinada por tres aspectos: **a)** la herencia, que se refiere a los atributos físicos, género, reflejos, ritmos biológicos y psicológicos; **b)** el ambiente que está relacionado con la cultura del individuo (actitudes y valores), el aprendizaje, así como las relaciones familiares y sociales en los que se desenvuelve; y **c)** y el contexto porque cada persona es diferente según el ambiente y rol que desempeñe en determinado momento.

Por su parte Robbins hace una clasificación de la personalidad describiendo cuatro tipos de temperamento: el sanguíneo, el colérico, el flemático y el melancólico, cada uno de ellos presenta rasgos particulares.

Sanguíneo: Es una persona tensa, excitable, inestable, sociable, dependiente y protagónica.

Colérico: Es una persona tensa, explosiva, inestable, fría, tímida y resistente a las ideas de los demás.

Flemático: Es una persona más racional, serena, confiada, adaptable, sociable e independiente.

Melancólico: Es seguro de sí mismo, sereno, confiado, adaptable, tranquilo, frío y tímido.

La clasificación del temperamento se complementa con el tipo de carácter, grado de **introversión y extroversión** que tiene cada persona y el **locus de control**, que prevalece en

él, ya sea interno o externo. Las personas que muestran un locus de control **interno** son seguras de sí mismas, porque consideran que controlan su destino. Mientras que aquellas que tienen un locus de control **externo** muestran inseguridad, porque piensan que lo que les sucede es producto del destino.

Por su parte John Holland, realizó una clasificación de la personalidad relacionada con el puesto que desempeña un individuo dentro de una organización. Esta clasificación hace referencia a seis tipos de personalidades que adopta la organización: El realista (tímido, sincero, persistente, estable, adaptado, práctico y prefiere actividades físicas). El investigador (es analítico, original, independiente y curioso). El social (amistoso, cooperativo, comprensivo, sociable, gusta de ayudar y educar). El convencional (adaptado, eficiente, práctico, inflexible, sin imaginación, prefiere las actividades regulares y definidas). El emprendedor (confiado, ambicioso, enérgico, dominante, influye y ejerce poder). Y el artístico (imaginativo, desordenado, idealista, emocional, gusta de las expresiones artísticas).

Esta clasificación permite determinar que hay personas ocupando puestos que no les corresponden, dentro de una organización y de lo que se trata es que los puestos sean lo más afines posibles a la personalidad para que las personas sientan que van a ganar algo dentro de la organización, para que se sientan motivadas, a través de satisfacer sus necesidades y por lo tanto se comprometan con la organización al ver sus expectativas cubiertas. Ahora bien la motivación no debe utilizarse para manipular a las personas, por el contrario ésta debe servir para que se cumplan las necesidades tanto individuales como organizacionales. Ante esto es importante acotar que el comportamiento humano no es controlable, pero el estudiarlo ayuda a entenderlo y dentro de una organización nos permite incluso comprender al otro y “las lógicas que lo motivan” a comportarse de una u otra manera. Las lógicas de los actores de PMI se conocerán en el siguiente capítulo en el apartado 3.4.

Adriana Ulloa realiza una clasificación de los estilos de comportamiento y habilidades según la personalidad, mismos que aprovecha para determinar la participación de cada actor en el trabajo en equipo, en la que se aprecian cinco formulas.

“**Evitación**, esta persona tiende a trabajar aislada, por lo tanto en su calidad y eficacia del trabajo genera una duplicidad de actividades. **Adecuación**, es una persona cooperativa, mas no asertiva, se enfoca al trabajo subordinado. **Competencia**, es asertivo, pero no cooperativo porque prefiere trabajar de manera personal o centralizado. Ante todo no le gusta perder. **Colaboración**, es cooperativo y asertivo, porque busca la obtención de beneficios mutuos. **Compromiso**, es asertivo y cooperativo, se enfoca a la realización de acuerdos y negociaciones para lograr un beneficio común”²⁰.

En PMI con relación a la personalidad de los actores se observa que a nivel intelectual se tiene una problemática, ya que por el proceso de selección que se sigue, espontáneo y por recomendación, como se refirió en el capítulo 1, hay dos miembros claves en la organización que no cuenta con las habilidades intelectuales requeridas para el puesto que desempeñan. El primero es el subdirector de administración y finanzas, su formación académica es la ingeniería civil. No cuenta con preparación financiera ni administrativa, y aún cuando es parte de su responsabilidad atender los requerimientos del personal, como: permisos, retardos, altas en el seguro social, armar expedientes del personal de nuevo ingreso, etc.

Su trato no es muy cordial, más bien es ríspido porque utiliza en la mayoría de los casos un lenguaje verbal y corporal agresivo y tiende a ser colérico cuando no entiende algo de lo que se le está planteando. Genera nerviosismo en los miembros cuando tienen que acercarse a él para solicitar algo. Además es una persona que permanece aislado, promueve la evitación tanto física como telefónica, no le gusta tomar llamadas ni participar de las reuniones que se hacen para festejar cumpleaños, sólo aporta el dinero, claro que con ciertos comentarios de por medio.

En el caso de la persona que tiene a su cargo la gerencia de grandes clientes y coordinación, su preparación es chef y aunque tiene experiencia de tres años en la logística de clientes, tarea que desempeña bien, cuando se trata de realizar un trabajo en conjunto para hacer una propuesta sus intervenciones aportan poco. Por otro lado, aunque no representa para la organización un desgaste, es pertinente comentar que si lo es para el auxiliar administrativo,

²⁰ Ibidem, p. 35.

porque es una persona tímida que no gusta de hablar por teléfono o tomar llamadas. Sin embargo, la colocaron en este puesto ante la necesidad de contar con una persona que tolere el carácter del subdirector de administración y finanzas, porque las últimas tres personas contratadas en este puesto no duraron por el trato que recibían. Cabe resaltar que este integrante del equipo es sobrina del subdirector.

Con relación a los otros miembros del equipo si bien no todos cuentan con la preparación académica relacionada con el puesto que desempeñan, si es personal con experiencia en capacitación (la mayoría de ellos), servicios generales o en comercialización y ventas, aunque sea mínima. A continuación se anexa un cuadro que resume los rasgos de personalidad del personal. (Ver cuadro 3).

Cuadro 3. Rasgos de personalidad del personal de PMI

Puesto	Personalidad Robbins	Carácter	Locus de control	Autoestima	Automonitoreo	Puesto y personalidad Holland	Participación trabajo grupo
Dirección general	Flemático Sanguíneo	Extrovertido	Interno	Alta	Alto	Emprendedor	Competencia
Subdirección de administración y finanzas	Colérico	Introvertido	Externo	Baja	Bajo	Convencional	Evitación
Gerencia comercial	Flemático	Extrovertido	Interno	Alta	Alto	Emprendedor	Adecuación
Gerencia de grandes clientes y coordinación.	Sanguíneo	Introvertido	Interno	Baja	Bajo	Convencional	Adecuación
Ejecutivo de telemarketing A	Flemático	Extrovertido	Interno	Alta	Bajo	Social	Adecuación
Ejecutivo de telemarketing B	Flemático	Extrovertido	Interno	Alta	Alto	Emprendedor	Adecuación
Auxiliar administrativo	Melancólico	Introvertido	Externo	Baja	Bajo	Realista	Adecuación
Logística	Melancólico	Introvertido	Externo	Baja	Bajo	Convencional	Evitación
Servicios generales	Flemático	Introvertido	Interno	Alta	Alto	Social	Colaboración

Aún cuando se hizo la clasificación de todo el personal de PMI, y que está resumido en el cuadro 3, la interpretación de la personalidad sólo se realizará sobre las personas que están involucradas en el problema de productividad en la promoción de los servicios de atención telefónica y telemarketing que se oferta y que se midió en el capítulo 1.

Con base en las características por puesto descritas en el cuadro 3, podemos concluir que las personalidades de los actores involucrados en PMI, tienen que ver con el problema medido de productividad, principalmente porque el líder de la organización (dirección general), mantiene una relación de control, competencia y ambición sobre el grupo. Por ello, al momento que recluta al personal, ya que es este puesto quien lo hace, se ha rodeado de personas que en la participación en equipo tienen una personalidad de adecuación, lo que las hace cooperativas, pero poco asertivas porque se mantienen en un trabajo subordinado, aún sacrificando sus propios intereses.

Además aún cuando cada actor tiene diferentes características de personalidad con relación al puesto, por su parte, el gerente comercial mantiene una afinidad con la dirección general, ya que ambos son emprendedores, al igual que el ejecutivo de telemarketing B. Sin embargo, la relación de los dos primeros con este último miembro de la organización cambia, porque al ser el ejecutivo de telemarketing alguien a quien se le supervisa y que tiene labores de subordinación por ser emprendedor le cuesta trabajo dejarse dominar.

2.3.3 Grupos involucrados en el problema

Una vez determinados los actores que intervienen en PMI, es importante hablar de los grupos que la integran de manera formal. Antes de hacerlo se describirán algunos conceptos para entender que los grupos son de gran importancia dentro de una organización. Son fundamentales para que se conforme la cultura de una organización, como se verá en el capítulo 3 cuando se hable de las representaciones que tienen los actores sobre la empresa. Y en el capítulo 4 cuando se haga la cartografía de los grupos que integran PMI.



Un grupo es una red, es un conjunto de personas que mantienen una relación, a través de la cual obtienen un fin común, los grupos pueden tener desde dos hasta **n** cantidad de integrantes, y “son las piedras angulares de la sociedad”²¹. Los grupos tienen características propias dependiendo de si se conciben como grupos primarios o secundarios.

2.3.3.1 Características de los grupos

Los grupos primarios se basan en sentimientos y pueden ser voluntarios (amigos) o involuntarios (familia). A través de estos grupos el ser humano busca trascender, porque ofrecen al individuo desarrollarse socialmente. Los miembros de estos grupos favorecen la integración e interacción.

“Los grupos primarios se caracterizan por estar asociados en una cooperación íntima, a través de lazos emocionales, cálidos, íntimos y personales, las relaciones que mantienen están basadas en los sentimientos. Mantienen contacto directo, espontáneo en su conducta interpersonal (la familia, los amigos, las pandillas)”²².

Cabe señalar que no es lo mismo hablar de grupo primario que de grupo pequeño, el hecho de hablar de grupo pequeño se refiere más al número de miembros que lo integran, que va de dos a veinte, y no a la relación que mantienen, porque “la mayoría de los grupos primarios son pequeños. Sin embargo, no todos los grupos pequeños son primarios”²³.

Por su parte, los grupos secundarios tienen un objetivo pero no común, este por lo general es externo y está determinado por la organización. Se basan en relaciones frías porque sólo atienden a la función del rol que desempeñan y sus compromisos no van más allá de éstos. Los equipos de trabajo dentro de una organización son ejemplo de grupos secundarios.

²¹ Olmsted, Michael S., El pequeño grupo, p. 10.

²² Ibidem, p. 11.

²³ Ibidem, p. 19

“Las funciones de los grupos secundarios son opuestas a las de los grupos primarios, las relaciones son frías, impersonales, racionales y formales. En este caso el grupo no es un fin en sí mismo, sino un medio para lograr otros fines. Son más numerosos y el contacto entre sus miembros es intermitente y en ocasiones a través de medios gráficos más que orales”²⁴.

Cuando un individuo pertenece a un grupo este influye en él y viceversa todo grupo tiende a influir o alterar el funcionamiento de una organización, porque mantienen sus propias estrategias que van de acuerdo a los intereses del grupo y pueden ser concientes o inconcientes, formales e informales. Es por ello que dependerá del tipo de liderazgo que se ejerza en el grupo que cada persona se verá influenciada para desempeñar el rol que le ha sido asignado, conformando de esta manera la cultura de la organización.

2.3.3.2 Estilo de liderazgo en el grupo

Olmsted, señala tres clasificaciones de los grupos con base en su estilo de liderazgo:

1. Estilo de grupo autoritario – directivo, en el que se destaca la función del líder como el que tiene en sus manos la determinación para tomar las decisiones. Permanece alejado del grupo y es dado a dar órdenes, ya que mantienen roles bien definido.
2. Grupos con estilos de liderazgo democráticos, en el que se favorecen las discusiones y decisiones del grupo.
3. Y el grupo laissez-faire, en el que el liderazgo da total libertad al grupo, sin muchas propuestas y muy pasivo.

Adicional a esta clasificación Hershey y Blanchard, hacen una clasificación del liderazgo situacional, en la que destaca que todo grupo tiene un tiempo de vida por lo tanto señalan cuatro etapas en su ciclo de vida:

- a) Etapa de inicio, en ésta el líder juega un papel fundamental, ya que deberá implantar orden, establecer tareas sin descuidar la relación del grupo.
- b) Etapa de participación: En ella crece la relación, mas las tareas aún no.
- c) Etapa de venta: El grupo ha logrado conjugar una alta relación y tarea.

²⁴ Ibidem , p. 13

-
- d) La etapa de la delegación: Los integrantes del grupo ya no requieren la presencia del líder, porque está consolidado y cualquiera de los miembros podría adoptar el liderazgo.

El líder debe tomar en cuenta la etapa por la que está atravesando el grupo con la finalidad de adaptar su propio estilo de liderazgo a ésta, ya que de no hacerlo puede llevar al equipo a un retroceso en su forma de organizarse o simplemente él no sobrevivirá dentro de este grupo.

Con relación al grupo formal de PMI, que cuenta con nueve personas, de las cuales sólo se tomaran en cuenta 5 para la descripción porque son las involucradas en el problema de productividad, y que son definidas dentro de la organización como los “chicos phone”, se puede decir que es un grupo pequeño. Que por el poco tiempo que tienen de haberse conformado como tal (dos meses), se encuentran en la etapa de inicio, en la de conformación de tareas y de cuidado de la relación. Etapa en la que se tendría que estar privilegiando la comunicación vertical ascendente y descendente, así como la horizontal.

Sin embargo, esto no sucede porque el líder principal de la organización (director general), delegó toda la responsabilidad del grupo al gerente comercial, siendo este el miembro con menor tiempo de antigüedad en la organización. Situación que tiene como consecuencia que no pueda asesorar en las tareas al personal porque desconoce muchas de ellas y son los otros miembros quienes terminan proporcionándole la información al respecto, aspecto que no tendría mucha gravedad si su estilo de liderazgo no fuera autoritario – directivo, y en la que quiere destacar. Además de que se aleja del grupo lo que hace que la relación no sea buena y sobre pone el rol de cada uno, por encima de cualquier situación.

Por otro lado, dentro de este grupo, que es de por si compacto existen dos grupos primarios bien definidos, el que integran la dirección general, la gerencia de grandes clientes y coordinación, y la gerencia comercial. Quienes además se reúnen para platicar, compartir alguna comida o fumar. Y el otro grupo primario está integrado por los ejecutivos de telemarketing que de igual forma se reúnen fuera de la oficina, en convivencias de tipo familiar.



Cabe mencionar que esta división lejos de ayudar en la integración y, por ende, en el compromiso de los miembros para el logro de objetivos, mantiene al grupo en un estado de indiferencia. Por ejemplo, el ejecutivo de telemarketing A, está embarazada y es el ejecutivo de telemarketing B, es quien está enterada del estado de salud en el que se encuentra más que el gerente comercial (su jefe inmediato), cuando ésta presenta alguna incapacidad. Por lo tanto, ni la dirección general, ni la gerencia comercial están asumiendo su responsabilidad como líderes de la organización y del grupo respectivamente, para hacer una integración por el contrario generan rumores sobre la productividad del personal operativo, distanciándolos cada vez más.

2.4 Diagnóstico de la comunicación formal en PMI.

Aún cuando “la comunicación es el principio de la vida social, y que actuar y comunicar son los principios vitales de las organizaciones”²⁵, parece que éstas últimas piensan que la comunicación es un proceso espontáneo. Parten del supuesto que ésta se da por si sola y no de la premisa que la comunicación se debe coordinar, esto quiere decir, que se debe diseñar, programar y evaluar para corregirla. Sin embargo, “la habilidad comunicativa únicamente mejora a través de provocar nuevas formas de comportamiento y disposición, arriesgándose a hacer las cosas de diferente manera, para ello es importante hacer previamente un diagnóstico, a partir del cual se pueda tener la certeza de que el cambio es adecuado”²⁶.

Para hacer el diagnóstico de la comunicación de Phone Master, se recurrirá a una de las técnicas de “auditoría comunicativa, que tienen como objetivo determinar hasta qué punto las funciones de la organización se realizan de manera óptima. Es importante precisar que la auditoría por si sola no resolverá el problema detectado, se requerirá hacer una intervención para generar cambios en las formas de organización de la comunicación”²⁷, en PMI.

²⁵ Costa, Joan, La comunicación en acción, p. 17.

²⁶ Timm, Paul, Management communication. The finger on the pulse, p. 1.

²⁷ Ibíd.

2.4.1 Técnica de auditoría comunicativa: medición para el diagnóstico.

La técnica que se utilizará para diagnosticar la habilidad con que se lleva a cabo la comunicación en PMI será la de: “Efectividad de juntas y conferencias, a través de ella se evaluará la efectividad del líder que dirige al equipo de trabajo”²⁸.

La técnica consiste en aplicar un cuestionario a los integrantes de PMI, involucrados en el problema después de llevar a cabo una junta de trabajo, los resultados servirán de retroalimentación para el líder del grupo. El instrumento “forma de actuación del grupo” se llenará de manera anónima y se comparará la puntuación de cada uno de los integrantes de la organización.

Para nombrar a cada integrante se utilizará el código que se utilizó en el apartado de actores de este mismo capítulo. Lo que quiere decir que se hará por el puesto que ocupan y en los casos en que los puestos tengan más de un miembro se les anexará una letra; por ejemplo: Ejecutivo de telemarketing A o ejecutivo de telemarketing B.

²⁸ *Ibíd.*

Forma de actuación del grupo

En la lista siguiente hay siete enunciados acerca del desarrollo del grupo. Por favor marque en la escala el número que mejor describa la actuación del grupo con el que acaba de participar.

1. Hubo un alto grado de participación entre todos los integrantes.

1	2	3	4	5
En total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Sin opinión	Parcial acuerdo	Totalmente de acuerdo

2. El compromiso de la mayoría con las decisiones del grupo fue:

1	2	3	4	5
Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy alto

3. Liderazgo (responsabilidad en la actuación del grupo hacia el cumplimiento de tareas), interacción persona a persona durante la junta.

1	2	3	4	5
En total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Sin opinión	Parcial acuerdo	Totalmente de acuerdo

4. Las inquietudes fueron seria y abiertamente tratadas.

1	2	3	4	5
En total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Sin opinión	Parcial acuerdo	Totalmente de acuerdo

5. Para aclarar problemas se uso un acercamiento sistemático y se establecieron criterios antes de considerar las soluciones.

1	2	3	4	5
En total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Sin opinión	Parcial acuerdo	Totalmente de acuerdo

6. Las ideas conflictivas y las confrontaciones se usaron para mejorar la calidad de las decisiones del grupo.

1	2	3	4	5
En total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Sin opinión	Parcial acuerdo	Totalmente de acuerdo

7. El completo éxito de la actuación del grupo debería ser evaluado como:

1	2	3	4	5
Muy alto	Bajo	Regular	Alto	Muy alto

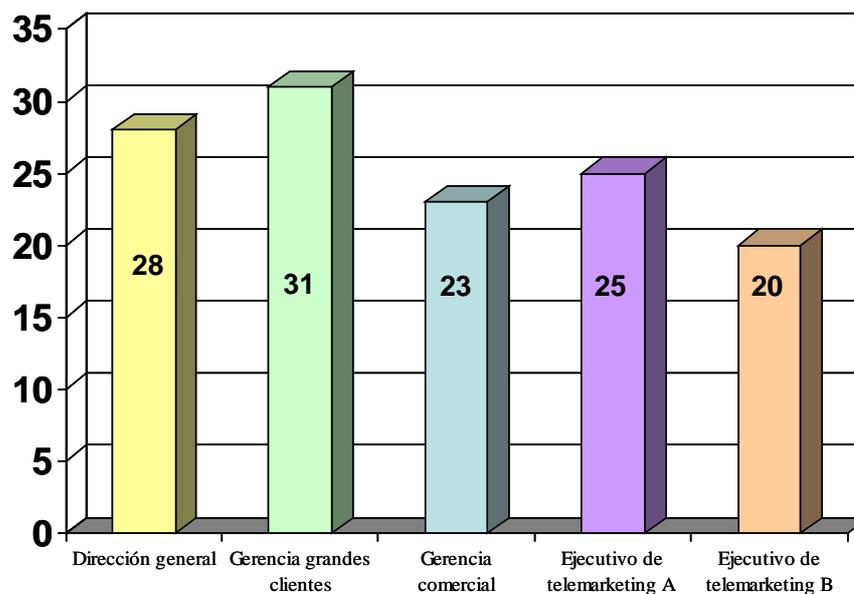
Puntuación total: _____

2.4.2 Interpretación de los resultados de la auditoría comunicativa.

El cuestionario se aplicó a los cinco actores que integran PMI, no se aplicó al total de los actores porque ellos son los involucrados de manera directa en el problema medido. La aplicación del cuestionario se llevó a cabo, después de la reunión de trabajo en donde se revisaron los resultados alcanzados en la promoción del servicio de atención telefónica y telemarketing que se realizó en escuelas de nivel preparatoria. Los resultados que se obtuvieron se resumen a continuación.

Puntuación total por persona con relación al puesto que desempeñan, (ver cuadro 4).

Puesto	Puntuación
Dirección general	28
Gerencia de grandes clientes y coordinación	31
Gerencia comercial	23
Ejecutivo de telemarketing A	25
Ejecutivo de telemarketing B	20
Promedio de efectividad grupal	127



Puntuación total por pregunta, por persona con relación al puesto que desempeñan, (ver cuadro 5).

Cuadro 5

Puesto	No. de pregunta						
	1	2	3	4	5	6	7
Dirección general	4	4	4	4	4	4	4
Gerencia de grandes clientes y coordinación	4	4	5	5	5	4	4
Gerencia comercial	4	3	4	3	3	3	3
Ejecutivo de telemarketing A	4	3	4	4	2	4	4
Ejecutivo de telemarketing B	5	5	2	2	1	2	3
Puntuación total por pregunta	21	19	19	18	15	17	18

La mayor puntuación grupal que se puede obtener con la presente técnica es de ciento setenta y cinco puntos. Siempre y cuando todos los encuestados hubiesen contestado a cada afirmación con el número cinco. Sin embargo, los miembros del grupo de PMI, sólo sumaron un total de ciento veintisiete puntos, lo que equivale al setenta y dos por ciento de efectividad en el desempeño del grupo dentro de la organización. Situación que para un grupo que se encuentra en la etapa de inicio, dentro de la curva de crecimiento y madurez puede ser halagüeña.

Con relación a los totales por persona es interesante hacer la observación que el líder del equipo que tiene a su cargo la labor de promoción de los servicios de PMI, es a penas el segundo que evalúa más bajo el desempeño del equipo. (Ver cuadro 4).

Al hacer una segunda lectura de las respuestas de los actores, ahora por puntuación por pregunta, la interpretación arroja ciertos datos de discrepancia que resultan interesantes para el análisis. Uno de ellos es con relación al gerente comercial que en tres de las afirmaciones su respuesta fue dejar el tema sin opinión, aún cuando tiene la responsabilidad de dirigir la

campaña de promoción de los servicios de atención telefónica y telemercadeo, y, por lo tanto, de coordinar las acciones que se requieran para tal fin con los ejecutivos de telemarketing.

Desmenuzando más el dato se puede ver que hay afirmaciones en donde existe mayor discrepancia entre el gerente de comercialización y el personal de telemarketing. La afirmación más crítica es la cinco que cuestiona sobre “si para aclarar el problema se usó un acercamiento sistemático y se establecieron criterios antes de considerar las soluciones”, en donde el gerente no da su opinión. Sin embargo, ambos ejecutivos de telemarketing consideran que hay un desacuerdo o un parcial acuerdo en ello.

La afirmación que está en un segundo orden de importancia en cuanto a discrepancia es la seis que cuestiona sobre si “las ideas conflictivas y las confrontaciones se usaron para mejorar la calidad de las decisiones del grupo”, a lo que el gerente comercial omite su opinión. Pero por su parte el ejecutivo de telemarketing A, está parcialmente de acuerdo en la forma de actuación al respecto, y el ejecutivo de telemarketing B está en parcial desacuerdo. En estas tres afirmaciones habría que poner atención e indagar, quizás por medio de otra técnica, cuáles son las causas por las que el equipo tiene esta discrepancia de opinión.

Adicional a ello habrá que evaluar el desempeño del líder general (dirección general) en su labor de conformar un equipo de trabajo, basado en un equilibrio entre tarea y relación; porque si se observa en el cuadro 5, la afirmación dos en donde se cuestiona sobre “el compromiso de la mayoría con las decisiones del grupo”, el gerente comercial la califica de regular al igual que el ejecutivo de telemarketing A, mientras que el ejecutivo de telemarketing B considera que el compromiso es bajo. Toda esta reflexión puede ser consecuencia de que el equipo de trabajo está en proceso de conformación, la antigüedad del equipo es apenas de dos meses.

La importancia de la aplicación de la técnica es porque por medio de los resultados se observa que existen fallas informativo - comunicativas en la organización, para a partir de ellas hacer una propuesta de mejora, basadas en la comunicación porque es la que nos encamina hacia el consenso organizacional.

2.4.3 Propuesta para solución de problemas comunicativos detectados.

Después de realizarse un recorrido por las características de las escuelas administrativas y comunicativas que otorgan los rasgos característicos de PMI, una vez que se conocen los actores, grupos y estilo de liderazgo que este ejecuta. Y, por supuesto, después de contar con los resultados obtenidos de la auditoría comunicativa que se aplicó, se corrobora que el problema de productividad que tiene la organización está relacionado con un problema informativo – comunicativo, y de falta de capacitación del personal, principalmente de la gerencia de comercialización. Por lo que se propone implantar un plan de capacitación a través del cual el gerente adquiera, tanto los conocimientos del servicio que se oferta, como adquiera las habilidades para el manejo del grupo y de su adecuación de liderazgo.

Proponer un plan de capacitación para el personal es pertinente porque ésta es uno de los medios para que se logre la especialización en el puesto y, por consiguiente, la calidad en cada una de las áreas, ya que a través de ella se promueve el desarrollo de sus miembros, la incorporación de conocimientos, desarrollo de habilidades y modificación de actitudes. Así la organización contará con personal calificado

La capacitación debe ser una de las herramientas de las que se valga la organización, como parte de la tendencia hacia el consenso organizacional, lo que implica que todos sus integrantes logren sus objetivos, para que se sienta satisfecha de la tarea que desempeñan porque conoce el objetivo que tiene dentro del grupo.

Además promoverá el desarrollo de habilidades para la integración de equipos de trabajo, aspecto que por mucho urge trabajar para evitar la desmotivación y por consiguiente la rotación del personal.

Conclusiones capítulo segundo

Después de realizar un recorrido por las características de las escuelas administrativas y comunicativas de manera general para determinar cuáles son los rasgos característicos de PMI. Una vez que se conocen los actores, grupos y estilo de liderazgo del líder y del grupo. Y después de contar con los resultados obtenidos de la auditoría comunicativa que se aplicó, se corrobora que el problema de la productividad en los servicios que se ofrecen de capacitación para formar ejecutivos de atención telefónica y telemarketing, no sólo está en la infraestructura de la organización (entorno, estructura y funcionamiento), sino también en el liderazgo y estilo de comunicación (superestructura) de la organización, porque presenta un problema informativo – comunicativo.

La organización no está considerando la globalización como una tendencia en la que debe de comenzar a trabajar si desea, ser parte de ella. Esto lo puede lograr a través de los avances tecnológicos en materia de educación con los que actualmente se cuenta gracias al Internet. Ser parte de un mundo que se conforma por redes comunicativas e ir migrando de un modelo de control a un modelo de consenso y romper con el retraso que tuvo en su forma de organizar la tarea y relación, al apostar por un modelo administrativo y comunicativo clásico.

No solo se requiere de herramientas tecnológicas para el desarrollo de PMI, también se requiere de la comunicación, porque por medio de ella se genera la acción, y a mayor grado de efectividad de la misma habrá una reducción en los costos porque se ahorra energía. Porque la comunicación es uno de los motores de ajuste y de cambio organizacional.

Y ya que se habla de costos el reto que tiene PMI en este tenor es convertirse en una organización productiva y menos costosa de lo que es, porque actualmente sus costos tanto económicos, temporales, energéticos y psicológicos son muy elevados. Como ejemplo, basta recordar lo visto en el tema correspondiente, en que se revisó el círculo vicioso en el que cae PMI cuando su personal se desmotiva, ocasionando la alta rotación de personal.

Por consiguiente, existe la necesidad de contratar personal nuevo al que hay que dedicarle tiempo para capacitarlo, impactando de manera directa en los costos económicos y temporales, porque no se ven resultados monetarios en el corto plazo. Los costos también están relacionados con el estilo de liderazgo que se ejerce en el grupo, porque mientras las decisiones sigan siendo unidireccionales y no se permitan nuevas ideas en las estrategias de promoción para lograr la productividad deseada, quizás las cosas sigan igual: tener personal psicológicamente agotado y desmotivado, que prefiere abandonar la organización.

Adicional a lo anterior, el conocer a los actores nos brinda la oportunidad de saber y establecer la corresponsabilidad que estos tienen en el problema de productividad, porque no sólo los líderes del grupo ejercen su poder para determinar las estrategias a seguir, cada individuo con sus rasgos de personalidad también interfiere, al pertenecer al grupo con los resultados esperados.

La técnica que se utilizó para diagnosticar la habilidad con que se lleva a cabo la comunicación en PMI fue la de: “Efectividad de juntas y conferencias, a través de ella se evaluó la efectividad del líder que dirige al equipo de trabajo”.

La importancia de la aplicación de la técnica es porque por medio de los resultados obtenidos se observa que hay una discrepancia en lo que opinan los encargados de dirigir el grupo en comparación con las opiniones de los ejecutivos de telemarketing. Los resultados permiten observar que existen fallas informativo – comunicativas.

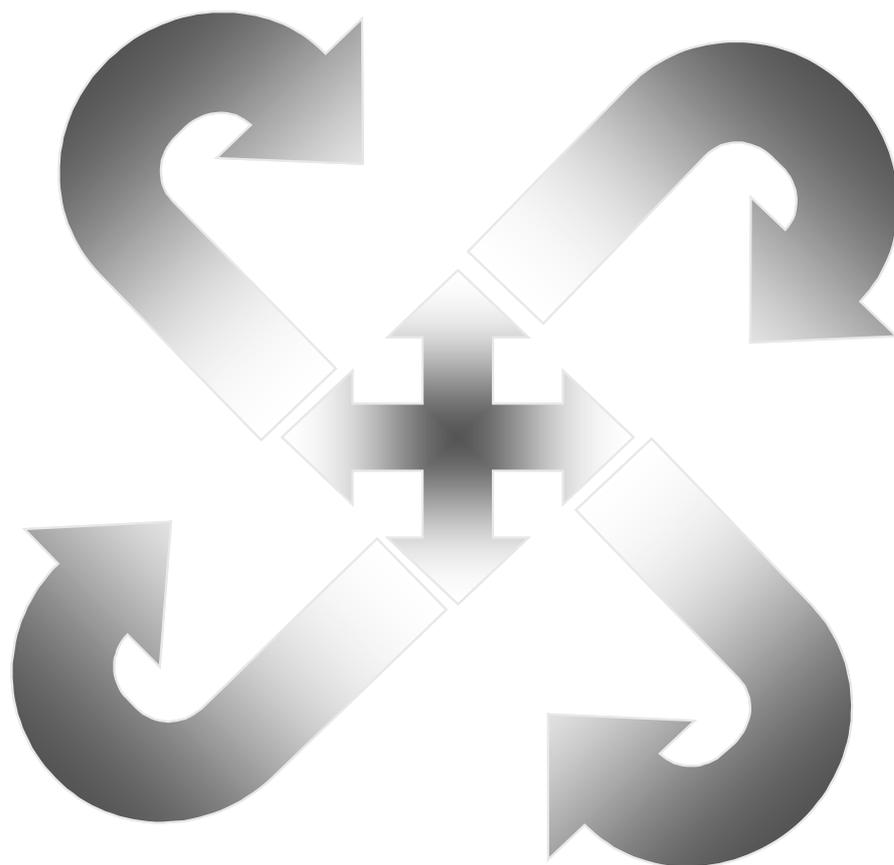
A partir de lo expuesto hasta aquí, se propone como medida de solución establecer un plan de capacitación para el personal. A través de éste se pretende lograr la especialización en el puesto y promover el desarrollo de habilidades para la integración de equipos de trabajo, aspecto que por mucho urge trabajar para evitar la desmotivación y por consiguiente la rotación del personal.

Es pertinente aclarar que esta medida de solución es apenas un primer acercamiento a una “solución integral de fondo”, porque aún hacen falta conocer dos diagnósticos más: el de la percepción que tienen los actores sobre la organización (representaciones), (ver capítulo 3). Y el de personalidad de la organización, en la que los grupos juegan un papel importante, ya que son los que determinan los rasgos característicos de la cultura y subculturas de toda organización, (ver capítulo 4).

La importancia de conocer los diagnósticos que faltan es porque a partir de ello, y de lo que se conoce hasta el momento, se plantea una propuesta de intervención comunicativa (ver capítulo 4, apartado 4.3). La propuesta establece soluciones para que la organización aprenda a comunicarse de manera diferente tanto hacia fuera (entorno), como hacia adentro (con sus actores y grupos), en ésta se utiliza a la comunicación como una herramienta de gran poder, para lograr interacciones comunicativas favorables para cada uno de los actores y grupos que integran PMI, ya que uno de los objetivos es que la organización aprenda a ser autopoietica, termino que se refiere a auto ajustarse y auto producirse en cada uno de sus niveles: infraestructura, estructura y superestructura.



Capítulo tercero



Interacciones comunicativas. La comunicación como sistema integrador de cambios.



Como ya se revisó en el capítulo anterior para que una organización se precie de serlo debe contar tanto con una infraestructura (recursos para hacer las cosas), estructura (procesos para hacer las cosas), y una superestructura (representaciones de cómo está organizado el trabajo). Hasta el momento la investigación se ha enfocado a detectar que el problema medido en la infraestructura, es la ineficacia en la promoción de los servicios que ofrece PMI, en la formación de ejecutivos de atención telefónica y telemarketing. A partir de lo cual, se observó que las causas son: la alta rotación de personal, la falta de capacitación sobre los servicios que se ofrecen, la poca claridad en la estrategia comercial, la falta de claridad en la definición del servicio, que no se invierte en la obtención de recursos como bases de datos. Y por último, la lectura inadecuada que se hace del entorno.

Por otro lado, con relación a la comunicación formal a partir de la aplicación de la técnica “auditoria comunicativa”, se concluyó que el problema de productividad medido también está relacionado de manera directa con un problema informativo – comunicativo, que tiene un costo que va más allá del económico, que es el costo psicológico. Hasta este momento la investigación sólo se ha centrado en la obtención de datos duros en sus mediciones, o lo que es lo mismo sólo se ha medido de manera cuantitativa lo que arroja datos objetivos.

Sin embargo, ahora vale la pena cuestionarnos si la causa de fondo de estos problemas, es sólo por falta de insumos o de estructura, tal cual lo muestran los números que se obtuvieron en el capítulo 1. Partiendo del cuestionamiento anterior, el objetivo fundamental de este capítulo, será encontrar la raíz del problema, que si bien es productivo la verdadera causa, puede relacionarse más con la ineficacia que tiene la organización para reconocer las diferencias entre sus miembros y usarlas como la punta de lanza para su crecimiento. En otras palabras, para dejar de ser una organización con una estructura tradicional y replantearse en un modelo más innovador, cuestión que tiene que ver con la investigación de las representaciones de los sujetos, para lo cual se requerirá entonces aplicar técnicas de investigación que ayuden a indagar sobre la subjetividad del actor.

Por lo tanto, se recurrirá a planteamientos teóricos que fundamenten el porque del estudio de la subjetividad, del fundamento metodológico para la aplicación de la técnica cualitativa



entrevista a profundidad, a través de la cual se conocerán, presentarán y analizarán las imágenes, lógicas y representaciones que tienen los diferentes integrantes de PMI sobre su organización, para posteriormente hacer un primer acercamiento hacia una propuesta de intervención comunicativa, fundamentada en los nuevos modelos de comunicación que hacen una explicación de la realidad a partir de la propia complejidad humana. Además, de ser una propuesta que se cimentará en la comunicación, porque ésta es una herramienta que posibilita el cambio y la innovación convirtiendo a través de ella a PMI en una organización autopoietica.

Entonces el enfoque de investigación estará encaminado a conocer a PMI desde los actores y grupos que la integran, cosa nada sencilla de realizar, porque al igual que todas las organizaciones aun cuando está conformada de seres humanos, pareciera que están diseñadas para vivir alejadas de ellos. Adicionalmente algo que lo hace poco sencillo es la propia complejidad humana. Sin embargo, es posible de abordar por ello se iniciará hablando de las teorías, modelos y definiciones que hacen posible acercarse a la complejidad del ser humano.

3.1 La influencia de la comunicación en las organizaciones

“La organización es un espacio material y simbólico de diferencias”.

Diego Juárez

A medida que se avanza en la presente investigación se constata la pertinencia de hacer retrospectiva a lo ya expuesto en el capítulo uno y dos, para tener presente de manera constante, qué son y qué implican las organizaciones, así como el papel de la comunicación como parte fundamental de las mismas. Es por ello que retomaremos parte de esos fundamentos para iniciar el presente tema.

“Las organizaciones son mundos en acción. Organismos de alta complejidad inmersos en un universo de cambios constantes y en expansión”¹.

¹ Costa, Joan., La comunicación en acción, p. 13.

Comenzaremos diciendo que las organizaciones son sistemas sociales, habitados por una gran diversidad humana, en los que prevalecen diferentes lógicas: las de los actores y grupos. Son sistemas sociales que requieren de la comunicación como un elemento fundamental para la convivencia diaria, porque en sí misma, la comunicación, tiene diferentes funciones. Permite la mediación entre sujetos; es propiciadora del acuerdo y consenso, a través de la negociación. Interviene en la construcción y ajuste de los grupos; produce y difunde el conocimiento y los valores. Por lo tanto, las organizaciones requieren de ella, porque tiene la capacidad de organizar los actos de la vida social.

Aun cuando se tiene el conocimiento de la importancia de la comunicación dentro de los sistemas sociales y por lo tanto en las organizaciones, que en sí mismas son un sistema social, es algo a lo que no se le apuesta en demasía, se le da por hecho, es a lo que menos se le invierte en el desarrollo organizacional, porque se cree que la comunicación es inherente al ser humano, se da por hecho que traemos un sistema de comunicación natural que nos permite entendernos. Sin embargo, en la práctica nos damos cuenta que no es así, nos damos cuenta que las organizaciones se comunican mal, es por ello que vale la pena reflexionar a qué se debe esta situación.

En el capítulo anterior, con relación a PMI se detectó que existe un problema informativo – comunicativo, porque a pesar de ser una organización en la que fluye la información, esto no ha sido suficiente para lograr una comunicación asertiva entre sus miembros, quizás el problema radica en tres situaciones principalmente. La primera es que la organización no ha identificado que la información debe ser de calidad para que se dé una buena comunicación. La segunda es que la organización tiende a confundir el concepto de informar con el de comunicar, conceptos que si bien tienen una línea divisoria muy tenue, no son lo mismo, es por ello que a continuación se abordará la distinción entre informar y comunicar. Y la tercera, es que no ha reconocido que en la diversidad hay una gran riqueza y ve a todos sus miembros como iguales, punto que a lo largo del capítulo se ira desdoblado.



3.1.1 Distinción entre informar y comunicar

En el presente apartado se abordará la distinción que hay entre informar y comunicar para llegar al entendido de que son diferentes, pero que a sus vez están interrelacionadas, que en algunos casos son complementarias e indivisibles y en otros no. Y entender por qué la comunicación aun cuando es la base de toda acción social, es tan difícil de lograrse satisfactoriamente dentro de las organizaciones.

Con relación a la información, su significado etimológico es “(in formare), tomar forma interna². Sin embargo, las acepciones que se le han dado a la misma no necesariamente tienen que ver con este significado, “por el contrario existen, incluso dentro de la comunicación social, diferentes conceptos de la misma, aunque prevalezca entre ellas algo en común, que todas la consideran un proceso de averiguación o indagación con el fin de esclarecer, dar sentido, significar un hecho o establecer un estado de cosas”.³

“El término información puede estar asociado con la experiencia práctica de conocer las cosas, enterarse de lo que acontece, tener conciencia de y entender la realidad en que se vive. Igualmente tiene que ver con una forma de codificar señales o datos con los que se pretende hacer perdurar, transmitir a otros esa experiencia y provocar un efecto. Con lo primero se pretende lograr significaciones y con lo segundo generar sentido. También se asocia a la comunicación del hombre, a la tecnología de la comunicación y tiene que ver con su control, transmisión y capacidad del canal que la transmite”.⁴

Con el modelo de Shannon y Weaver, se retoma el concepto básico de información, que es el de darle orden a un sistema. Esta propuesta se da porque ellos pretenden lograr una comunicación más efectiva a través de un medio físico, el teléfono, por lo que inventan la codificación y el problema de la misma era la cantidad de información que se transmitía por éste medio y en dónde se colocaba a ésta. Sin embargo, los autores descubren que la redundancia, que fue omitida en la transmisión de mensajes a través de un medio físico, gracias a la codificación, en la comunicación humana es necesaria para que haya una buena comunicación, porque lo que redundante mantiene el orden.

² Enciclopedia Universal Ilustrada Europeo-Americana Espasa Calpe, tomo 28 pp. 1457.

³ Corrales Díaz, Carlos, El Concepto de Información,
http://iteso.mx/~carlosc/administracion_conocimiento/informacion.doc

⁴ *Ibíd.*



En la comunicación humana al emitirse un mensaje sin la redundancia necesaria no se entendería el mensaje intencionado, porque sería como recibir información sin un orden, y la información por sí sola está expuesta a ser interpretada como cada quien la perciba. Por tanto, la posibilidad de mantener el orden se logra sólo a través de la redundancia. Entonces se entiende a la información como la capacidad de distinguir entre orden y desorden. Se entiende que informar es distinguir y entre más distinciones se hagan es porque se cuenta con mayor información, por lo tanto se pueden tomar decisiones diferenciadas y se deja de partir del supuesto que todos somos iguales, no se pierde de vista la diferencia humana.

Ahora bien, no se trata sólo de proporcionar información por proporcionarla, o de informar por informar, se trata de que la misma sea de calidad, porque “la integración de la organización depende de la calidad de la información interna que se comparte”⁵. Es pertinente precisar la noción de información, asociada a la comunicación en las organizaciones, porque la información traza los rumbos de la organización, su qué hacer y cómo hacerlo. “La información es un principio de orden que permite anticipar, prever y coordinar la acción dentro de un orden que cohesiona a los miembros de la organización”.⁶

Por otro lado, con base en la teoría comunicativa, la comunicación se entiende como un sistema abierto, autónomo e interdependiente del sistema social, mismo que lo afecta en cada uno de sus componentes (actores, instrumentos, expresiones y representaciones), en mayor o menor medida y que están en una constante dialéctica -en un ajuste y reajuste permanente-.

“Se entiende a la comunicación como una alternativa de comportamiento que supone una interacción y que ahorra energía por el recurso a la información. La comunicación en un nivel biológico permite a las especies evolucionar, y en un nivel social, por medio del lenguaje, trascender. Llega a lo abstracto, porque permite compartir ideas. La comunicación se ubica en las relaciones sociales, ahí actúa en el sentido de la configuración y transformación de la vida social.

⁵ Serrano, et. al., La organización habitable, p. 43.

⁶ *Ibidem*, p. 61

La comunicación se entiende como una acción de poco gasto energético, que orienta y desata las acciones ejecutivas. Interviene en la construcción y ajuste del grupo, así como en la producción y difusión del conocimiento y valores, es un tipo de acción social porque participa en los procesos de producción y reproducción sociales”⁷.

Adicional a lo anterior cabe precisar, que toda comunicación requiere de información pero la información no comunica por si sola, esta última siempre debe tener una intención para que se vuelva comunicación. Por lo tanto, la información introduce novedad y desorden, y habrá que cuidar este aspecto dentro de la organización, porque la información por si sola está sujeta a la interpretación que cada actor le quiera dar, propiciando el desorden organizacional e impidiendo que se den conversaciones de calidad.

3.1.2 Complejidad organizacional

Una organización es un sistema social complejo, dicha complejidad radica en que las organizaciones están conformadas de seres humanos, que por naturaleza son complejos. Sin embargo, aún cuando las organizaciones están hechas de personas, pareciera que se diseñan para subsistir sin ellas, porque consideran más los recursos materiales que los humanos. Esto quiere decir que las organizaciones están construidas bajo modelos preestablecidos, que hasta la fecha podrán dar resultados productivos, pero en su generalidad se dan en ambientes des – humanizados. Se dan en ambientes en donde las organizaciones se piensan sin miembros o los mismos viven a través de roles. No se habla de organizaciones humanas se habla sólo de datos.

Por lo tanto, se requiere tener imaginación para no seguir construyendo organizaciones en este tenor. Se requiere cambiar nuestras representaciones de cómo se construye una organización, cambiar el paradigma que tenemos sobre ellas. Este reto es difícil de alcanzar porque las organizaciones son un cúmulo de subjetividades humanas que la convierten en un sistema social complejo.

⁷ Ibídem, pp. 54-61.



“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 reproducir. Emplea, cada vez más sistemas administrativos de racionalización de recursos bajo una protección de maximización de ganancias montada en la sobreexplotación del trabajo”⁸.

También se habla de complejidad organizacional porque en las organizaciones habita una gran diversidad de culturas, etnias, capitales, estilos de vida y lógicas que pueden ser o no compartidas, que pueden ser incluso “irracional”. Se pone irracional entre comillas porque el ver algo irracional dependerá de si se comparte una lógica o no. La complejidad entonces se relaciona con la confrontación entre puntos de vista que pueden incluir o excluir a alguien, por lo tanto el término irracionalidad debería quedar fuera de uso porque lo que hace falta es información para entender la lógica del otro.

Por lo tanto, el objetivo para abordar la complejidad organizacional debería consistir en “hacer una alianza estratégica de recuperación de vida para las organizaciones, a través de la recuperación del capital humano, que es quien hace a la organización. Así como, de la incorporación de la comunicación organizacional”⁹. Lo primero para hacer de la organización un espacio donde prevalezca lo humano por encima de lo productivo, porque de lo que se trata en este enfoque es de incluir al otro con sus diferentes lógicas, es el de entender la importancia de la diversidad. Y lo segundo porque la comunicación organizacional es estratégica.

Las organizaciones deberían apostar, entonces, por la comunicación organizacional, como una herramienta para evitar estar de manera permanente en desorden, porque aún cuando el desorden las puede llevar al ajuste e innovación, también les es necesario contar con un principio de estabilidad. Sin embargo, la organización deberá aprender a administrarla, diseñarla, programarla, diagnosticarla y evaluarla, con la finalidad de potenciar el desempeño organizacional.

⁸ Juárez Chávez, Diego, “Atisbos y abismos para investigar la comunicación organizacional desde una perspectiva ecológico – existencial”, en Cuadernos del colegio de educación y comunicación de la ENEP Acatlán, p. 1.

⁹ Ibíd.



Como ya se mencionó las organizaciones no apuestan por la comunicación, porque se cree que se da de manera natural y no es así, esta situación se genera porque, en sí misma, la comunicación es compleja, ya que trabaja con representaciones y cada quien tiene representaciones diferentes de la realidad porque dependen de su percepción. Sobre la realidad no se debe perder de vista que es relativa, porque “es una invención nuestra”¹⁰, y los límites para conocer si algo es real o no, sólo se logra en la medida que los demás la avalan. No hay una realidad no pensada, no nombrada, por lo tanto es discutible, adaptable y modificable, esto vuelve aún más complejas las relaciones dentro de un sistema social.

Sin embargo, y aunque parezca contradictorio es la misma comunicación la que puede incidir en la realidad, siempre y cuando se conozcan las representaciones de los miembros de la organización, lo que ayudará a evitar un quiebre o a administrar un conflicto. Reto que se encuentra en la superestructura de las organizaciones, porque es en ella en donde se trabaja con las representaciones.

“Desde este punto de vista, la comunicación tiene un doble papel. Primero asume su carácter mediador y apoyándose en éste proactiva el despliegue de las culturas particulares de los grupos dentro de la organización, con la finalidad de incentivar la definición de proyectos propios y de autogestión.

La comunicación en este nivel asumirá su capacidad de organización y su potencial como provocador lúcido de frotamiento de los discursos de las personas. La idea es que sea a través de esa interacción discursiva la configuración del grupo como fuerza creativa”.¹¹

Así pues, a través de esta nueva valoración de lo humano y la incursión de la comunicación organizacional se pretende que haya una inclusión mutua en donde la organización logre sus objetivos, a través de convertirse en un espacio en donde los miembros también puedan lograr sus aspiraciones. Se trata de que la organización también se “ponga la camiseta hacia sus miembros”, y no sólo sea a la inversa.

¹⁰ Von Foerster, Heinz, Construyendo una realidad, la realidad inventada, en Watzlawick y otros, p. 108.

¹¹ Juárez Chávez, Diego, “Atisbos y abismos para investigar la comunicación organizacional desde una perspectiva ecológico – existencial”, en Cuadernos del colegio de educación y comunicación de la ENEP Acatlán, p. 25.

“Se propone que a través de la comunicación los agentes se sirvan de información para interpretar las limitaciones y posibilidades de los escenarios, a partir de un análisis de las condiciones estructurales y coyunturales; asumir su necesidad de actuar y afirmar el valor estratégico de la alteración (acción en y con otros) en consecución de las metas locales y globales; construir una base de conocimientos y autoconciencia con la finalidad de cambiar para permanecer y permanecer para cambiar”.¹²

Qué hacer para entender la complejidad organizacional y comunicativa, lo más conveniente es recurrir a modelos por medio de los cuales se puedan explicar los problemas de la comunicación humana. Modelos que en la historia reciente, se han diseñado para tal fin y que se describirán a continuación. Y que en ellos incluyen la “reflexividad porque va de la mano con la complejidad, no solo porque los sistemas autoreflexivos son los más complejos sino porque al ser observados, todos los sistemas se hacen más complejos”¹³.

3.2 Los modelos comunicativos aplicados en las organizaciones.

Para comprender la complejidad organizacional y la complejidad comunicativa, se requiere recurrir a modelos y pensamientos igualmente complejos que permitan abordarlas y entenderlas. Vale aquí hacer un paréntesis para especificar que un modelo “es una forma de representación esquemática o conceptual de un fenómeno, que representa una teoría de cómo dicho fenómeno funciona. Los modelos normalmente describen, explican y predicen el comportamiento de un fenómeno natural o componentes del mismo”¹⁴. En este caso los modelos de los que se hablará son una forma de representar la acción comunicativa, y ésta es importante porque hace circular las representaciones, que como se dijo anteriormente son parte de la complejidad de la comunicación, por lo tanto deberá sustentarse por medio de la ética comunicativa, tema que se revisará más adelante en este mismo capítulo.

Los modelos a los que se hará referencia se dividirán en teorías clásicas de comunicación, como son la escuela funcionalista o comunicación de masas, el estructuralismo y el marxismo,

¹² Ibidem., p. 26.

¹³ Pérez Gómez, Jorge, Selección de párrafos de “nuevos avances en la investigación social: La investigación social de segundo orden”, *Anthropos* 22, pp. 2, 7, 8.

¹⁴ Definición en la Web de lo que es modelo.

omega.ilce.edu.mx:3000/sites/ciencia/volumen2/ciencia3/070/htm/sec_82.htm



y se describirán las características de las nuevas propuestas o modelos comunicativos, entre los que destacan la cibernética o ciencia de pilotaje, la acción comunicativa y la mediación / de la producción social de comunicación.

“Retomar estos modelos es la manera más concisa de asomarse a las representaciones de la comunicación: Todo modelo teórico, se basa en una forma de mirar, de entender su objeto de estudio. Los modelos teóricos son una forma de explicar / anticipar, de usar / valorar y de dar sentido a la realidad, concentrada en un objeto de estudio”¹⁵.

3.2.1 Modelos clásicos de la comunicación.

Los modelos clásicos de la comunicación hacen referencia a tres escuelas: la funcionalista, la estructuralista y la marxista, se basaron en un modelo lineal de comunicación, que si bien a través de éste no llegaron a concretarse en verdaderas teorías comunicativas, si son el antecedente para entender a la comunicación humana, porque son a partir de los cuales se comienzan las investigaciones hacia un nuevo enfoque.

Comunicación de masas o escuela funcionalista norteamericana.

La escuela funcionalista es el primer antecedente a una teoría comunicativa, y que como se puede revisar en el capítulo 2 está asociada a la escuela administrativa clásica. El funcionalismo se definió a partir del modelo laswelliano: “quien dice qué, a quién, por qué medio y con qué efectos”. Este paradigma puso por encima de todo análisis a los receptores y a los efectos, dejando fuera el estudio del emisor, porque es una teoría que se basa en la lógica del poder, lógica que apuesta por la conservación y en general ve al cambio como disfuncional al poder.

“La idea o representación de la comunicación que guía a esta escuela, es que la comunicación es un instrumento para influir, en el sentido de estímulo o de control: la comunicación como un estímulo para que los sujetos orienten su acción en un sentido funcional para el sistema.

¹⁵ Revilla Basurto, Mario, Teoría de la representación. Tesis de Maestría. CADEC. 2001 Modelos representacionales de la comunicación, p. 44.

Con relación al estudio de los efectos se puede precisar que estos tienen dos interpretaciones, por un lado entendido como ‘estímulo’, que puede causar aprobación / reprobación, hasta el desencadenamiento de una acción, esta interpretación está ligada a la idea conductista más elemental. Y la otra es la interpretación en el propio sentido utilitario del conocimiento: ‘efectos’, se ve como las funciones sociales y disfunciones, según una reformulación, que cumplen los medios de comunicación de masas, vigilancia del entorno, reforzamiento de las relaciones sociales, transmisión de la idea cultural y el entretenimiento.

Estas dos visiones de los efectos lo que propiciaron fue que la escuela de los Medios de Masas se obsesionara en la medición de los comportamientos o evaluara la capacidad de impacto o el grado de afectación de los mensajes masmediáticos en el público, el cual se convirtió en un promedio gracias a las técnicas cuantitativas. Para esta escuela la intención comunicativa es reducida y vaciada, porque dejó fuera a la comunicación social, sólo la considero como una innovación tecnológica, que se concreta en los medios.

Además, minimiza el hecho de que la comunicación es un fenómeno que ha existido toda la vida humana y la vacía de las interacciones de quienes la producen. La teoría se concentra en plantear que todo es estándar y sólo se considera ciencia lo que se puede medir. Ve a la comunicación como un instrumento de intervención para el control social sin que medie crítica al sistema mismo ni a sus mecanismos”¹⁶.

Se puede concluir que para la escuela funcionalista la teoría de la comunicación es la de los “medios de comunicación”. Se centra en las representaciones del receptor, porque éstas son importantes para persuadirlo. Por lo tanto, no se puede pensar que a partir de esta escuela se establezca una teoría comunicativa y mucho menos una teoría de la comunicación social.

Escuela estructuralista

Por su parte, aún cuando la escuela estructuralista también toma como base el modelo de emisor - mensaje - receptor, su análisis de la comunicación se centra, a diferencia de la escuela funcionalista, en el mensaje más que en el receptor, porque lo que importa es cómo se significa, cómo se estructura un mensaje con su código.

¹⁶ Ibidem., pp. 44-48.



“En términos amplios, el estructuralismo busca explorar las interrelaciones (las estructuras) a través de las cuales se produce el significado dentro de una cultura. De acuerdo con la teoría estructural, dentro de una cultura el significado es producido y reproducido a través de varias prácticas, fenómenos y actividades que sirven como sistemas de significación”¹⁷.

“El estructuralismo tiene sus fuentes filosóficas en Kant, quien señaló que hay categorías universales que el conocimiento aplica a cualquier dato que proceda de la realidad. Estas categorías sirven como modelos para elaborar las representaciones del mundo. Posteriormente a través de la Gestalt se identifican categorías perceptivas universales “formas” que se utilizan para organizar los estímulos que llegan a los sentidos. Por otro lado, los lógicos desarrollaron métodos que son de aplicación para estudiar las relaciones existentes entre los distintos modelos de representación, con independencia de la aplicación que de ellos se haga, nace con ello el “formalismo” que consiste en el empleo de lenguajes formales para expresar las relaciones existentes entre los datos.

Lo anterior se explica porque es en la versión estructuralista del formalismo en la que se insertan los modelos que explican la comunicación, sirviéndose de nociones tales como códigos, articulación, mensajes y discursos”¹⁸.

Esta escuela señala que la eficacia de la comunicación estará determinada en la forma como se dice el mensaje, porque “desde la perspectiva del análisis estructural, no interesa tanto que es lo que se intercambia, o con quién se hace el intercambio, lo que importa son las reglas que aplican en sus relaciones”¹⁹.

“Los estructuralistas sólo se interesan en el análisis de las representaciones que guían los comportamientos, entendiendo la representación como una actividad codificadora en la que se descubre el funcionamiento del sistema cognitivo que comparten los miembros de una misma cultura. En consecuencia para los estructuralistas el sistema codificante del intercambio social, se muestra al analizar las representaciones cognitivas”²⁰.

Así mismo, esta escuela planteó que era necesario estudiar todo, porque todo significaba, cuestión que es un error porque hay una diferencia entre lo que comunica y lo que significa. No todo lo que significa comunica, aún cuando todo lo que comunica si significa.

¹⁷ “Artículo Estructuralismo”, http://es.wikipedia.org/wiki/Estructuralismo#Reacciones_al_estructuralismo.

¹⁸ Martín Serrano, Manuel, Teoría de la comunicación I. Epistemología y análisis de la referencia, p. 138.

¹⁹ *Ibidem.*, p. 139

²⁰ *Ibidem.*, p. 141.

Otro error de esta escuela fue el plantear que a partir de la construcción de la estructura se podía predecir todo, cuando la realidad no es así, porque ésta se construye y reconstruye a cada momento. Y por último el estructuralismo es criticado porque “favoreció un determinismo estructural en lugar de subrayar la capacidad de acción de los individuos”²¹.

Teoría marxista de la comunicación

En contraposición al funcionalismo surge la escuela de Frankfurt, “que es una corriente crítica con base en la teoría marxista, que se basa en la creencia de que las formas simbólicas (los mensajes), generados por la industria cultural tienen como principal finalidad reproducir y perpetuar los modelos de dominación capitalista”²². Sin embargo, ésta más que ser una teoría comunicativa basada en el marxismo, es una ideología que se centra en el emisor: en su denuncia que hace sobre el cambio social. Hizo una aportación importante: introducir los bocetos de la teoría de la ideología.

La discusión de la ideología se basa en que se puede ser más o menos ideológico, pero esta ideología puede ser falsa o verdadera para cada quien, ya que la posición de una persona es una posibilidad entre muchas, porque a partir de la experiencia particular no se puede tener la verdad, por tanto en la medida que disminuye la parcialidad se dará una visión menos ideológica de la realidad, que se liga con la tolerancia ante las opiniones de los demás. Para ser menos ideológico se requiere tener una articulación de la conjunción de varias visiones. Ahora bien se requiere de la ideología porque a través de ella podemos entender el mundo, aunque ésta será ideológica si se considera que es la única posible.

Como conclusión ante estos modelos clásicos se puede decir que son el antecedente de la evolución a nuevas formas de representar la acción comunicativa. Sin embargo, por ser modelos sencillos, modelos de primer orden, no permitieron tener un mejor acercamiento a entender la complejidad comunicativa, porque se ven violentados de manera permanente por la realidad.

²¹ “Artículo Estructuralismo”, http://es.wikipedia.org/wiki/Estructuralismo#Reacciones_al_estructuralismo.

²² Teoría da comunicación”, http://gl.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADa_da_comunicaci%C3%B3n



3.2.2 Nuevos modelos de comunicación.

A partir del fracaso de los modelos propuestos por las teorías comunicativas clásicas, para explicar por qué se dan de cierta manera las interacciones comunicativas, surge la necesidad de buscar nuevos paradigmas para entender por qué la comunicación humana, siendo la más viable para lograr el entendimiento organizacional y social, es la más difícil de concretar. Investigadores multidisciplinarios se abocan a desarrollar nuevos modelos comunicativos, que sean tan complejos como la realidad que tratan de estudiar, los cuales tienen como característica común que ponen al ser humano “actor” en el centro de la acción, estos modelos se definirán a continuación.

Cibernética o ciencia del gobierno y la comunicación.

La cibernética surge justo en el momento en que está en auge la escuela funcionalista de los medios masivos, que fundamenta a la comunicación en un esquema lineal, situación que la cibernética replantea.

Las principales aportaciones que hace la cibernética son dos: incorporar el concepto de “retroalimentación” (feed back o retroacción), al que se le considera como una conexión de ida y vuelta en toda interacción comunicativa, ya que observa que la función de emisor y receptor se da en un modelo no lineal, más bien se genera en forma de circuito. Por tal motivo plantea que todo ser vivo más o menos evolucionado es una conexión entre sensores y motores, en donde lo que menos importa es quien es el emisor y quien el receptor, porque éstos se encuentran permanentemente involucrados en una inter-acción, segundo concepto que aporta este modelo.

“Para la cibernética la comunicación supone el intercambio de información, que desata una dinámica de ajuste. La comunicación es representada como una inter-acción de baja intensidad que facilita los procesos equilibrantes de los sistemas u organizaciones. Es una reacción frente a la tendencia a la desorganización o desinformación propia de todo sistema. La cibernética subraya la importancia de hablar de sistemas de segundo orden o autorreferentes, concepto que describe a los sistemas u organizaciones sociales, en donde además de haber una afectación con el medio ambiente, generan en su interior flujos de información que los vuelve complejos”.



“En el concepto de feed back o ajuste, se hace referencia a que la reacción es el comportamiento que se ajusta a las condiciones endo y exógenas del sistema u organización a partir de la información, entendida esta como dar orden a las cosas. Esta teoría considera al ajuste como algo necesario permanentemente, los ajustes pueden ser positivos o negativos, los primeros ayudan a la conservación y el ajuste negativo lo ve como la única forma de regular al sistema para su desarrollo de lo contrario se aceleran los conflictos desintegradores de la sociedad”.

“Al aplicarse la cibernética en los sistemas sociales autorreferentes se estableció que éstos son los procesos mediante los cuales las sociedades se organizan y reaccionan para hacer frente a las inercias desinformadoras. La pauta organizativa de estos sistemas incorpora innovaciones para ajustar su equilibrio”²³.

La cibernética es un modelo que permite entender la realidad y como planteamiento original también entender a los seres vivos, es una teoría heterodoxa, porque tiene una ruptura con la lógica clásica que es el sustento epistemológico de la ciencia, porque al considerar a emisor y receptor involucrados en una interacción en forma de circuito, se considera que se encuentra en una contradicción. Sin embargo, la cibernética con este planteamiento tiene un acierto más porque por naturaleza el ser humano es contradictorio. Y si su intención es estudiar la complejidad humana, entonces debe partir del estudio de la contradictoria naturaleza humana.

Teoría de la acción comunicativa

La teoría de la acción comunicativa surge a partir del desarrollo de la teoría fenomenológica, “que es el estudio de la experiencia vital, de la cotidianidad, de los significados vivientes, existenciales”²⁴. “La fenomenología trata de estudiar los diferentes significados que los individuos dan a su experiencia”²⁵, y surge por la crisis en la que se encuentra la ciencia, que hasta ese momento sustentaba sus modelos para conocer la realidad en un sujeto cognoscente y en un objeto de conocimiento separados. Estos modelos partían de la idea de que preexiste un sujeto y un objeto que de manera imprevista se conocen y se produce conocimiento,

²³ Revilla Basurto, Mario, Teoría de la representación. Tesis de Maestría. CADEC. 2001 Modelos representacionales de la comunicación, pp. 49-51.

²⁴ Elfos (2003), Manual: metodologías cuantitativas y cualitativas. Texto no publicado.

²⁵ Ávila Guzmán, Xavier I., et. al., Guía para la aplicación de técnicas cualitativas, FES Acatlán, Diciembre 2006, p. 6.



situación que no puede ser de esta manera porque el sujeto y el objeto no se pueden concebir por separado.

A partir de la reflexión que plantea, que no hay ser sin realidad y realidad sin ser, es que se gesta un nuevo modelo que sustituye los términos sujeto - objeto por el de “actor” y “mundo”, esta teoría es la de la acción comunicativa. Nombra al sujeto “actor”, porque el ser se define como movimiento, “como acción”. Sustituye al objeto por “mundo” porque cuando un ser nace se encuentra con un mundo social ya establecido, en un mundo acordado, preorganizado, que le permite sobrevivir y relacionarse con otros seres organizados en grupos.

“En la teoría de la acción comunicativa se propone al concepto de “acción” como un componente central de la acción social, parte estructurante, para los procesos de producción y reproducción de las sociedades; se propone como la acción que posibilita la realización de las otras acciones. La acción comunicativa entiende que la comunicación es un acto de entendimiento compartido, es soporte del orden social negociado. Estudia y analiza los procesos de racionalización, de comprensión y de emancipación en los cuales la comunicación interviene”²⁶.

Es un principio fundamental de esta teoría entender que actor y realidad no se pueden separar, son consustanciales, ya que el mundo construye un ser y todo ser construye un mundo (una realidad), por lo tanto cada ser tendrá un concepto relativo de realidad, la que tendrá que negociar de manera permanente, porque ésta se construye sólo a partir de lo que se acuerde en colectivo para no caer en idealismos platónico. Cabe destacar que *acuerdo* es un concepto comunicativo por excelencia, ya que es la definición de lo que sería la realidad más o menos consensuada.

El ser se construye en el mundo a partir de las interacciones y una interacción fundamental es la comunicación, que si bien no es la única si es la más importante, porque se convierte en la gran creadora de seres y realidades. Como podemos observar el modelo se vuelve cada vez más complejo y se va construyendo a partir del concepto de comunicación porque sin ella no habría coordinación en la interacción.

²⁶ Ibidem., p. 53.



“La teoría de la acción comunicativa, se desglosa en tres líneas de reflexión, que se designan como: Contexto, Propósitos y Estructura de los Actos Comunicativos.

Contexto: La acción comunicativa sólo puede realizarse en un contexto que cumpla dos condiciones, la comprensión racional del mundo y una comunidad lingüística. La comprensión descentrada entre el sujeto cognoscente y el mundo, esta comprensión descentrada surge con la premisa cartesiana de la duda y la consecuente construcción de la verdad a partir del pensamiento argumentativo y del conocimiento comprobable, o sea, el racionalismo. La comunidad lingüística supone la pertenencia a una comunidad porque se comparte una lengua, se comparte un estilo de designar al mundo y una forma de interpretarlo, de comprenderlo. Además implica el dominio de designar al mundo y de esa forma interpretarlo.

Propósitos: La teoría de la acción comunicativa parte de un concepto general de acción que se divide o realiza en cuatro formas: Teleológica, la acción regida por normas, la acción dramática que se da en el mundo íntimo y la acción comunicativa. La acción comunicativa opera o rige las otras tres acciones, las cruza y forma parte de ellas.

Estructura: Los actos comunicativos son la concreción de la acción comunicativa y la acción comunicativa produce expresiones, que cumplen ciertas condiciones para ser válidas: estar bien formuladas, esto es que usen correctamente la lengua, deben contener certeza, que sean verificables, apegadas a las normas y valores aceptados y ser honestas que manifiesta el sentir subjetivo con fidelidad.

La teoría comunicativa concibe a la sociedad como una compleja red de relaciones. Por ello reconoce que la comunicación puede sustentar las otras acciones pero también puede ser perturbada por el carácter y objetivos de estas otras acciones. Tiene, indudablemente un carácter teórico – especulativo, es una teoría de lo social, que establece y distingue con toda claridad las cuatro instancias de análisis de la Representación de la comunicación: Realidad, Conciencia, Comportamiento y Comunicación: mundo íntimo / acción dramática, mundo social / acción regida por normas; y mundo concreto/ acción teleológica. Cada acción genera su propia identidad y su finalidad con relación a su espacio de realización.

La comunicación es la acción que proporciona las condiciones para ese entendimiento y para la acción conjunta sobre la Realidad”²⁷.

²⁷ Revilla Basurto, Mario, Teoría de la representación. Tesis de Maestría. CADEC. 2001 Modelos representacionales de la comunicación, p. 49.



Como conclusión se puede argumentar que este modelo no es propiamente una teoría general de comunicación, más bien se refiere a la comunicación humana, porque ésta está construida a partir del mundo que predomina o rige las lógicas y acciones comunicativas de un actor. Se requiere, por tanto, hacer un ejercicio de reconocimiento de los mundos porque el actor opera en los tres de manera simultánea, lo que hace compleja la situación y necesaria una ética comunicativa de la cual se precisarán sus características más adelante.

Teoría de la mediación / de la Producción Social de la Comunicación

El modelo de la mediación, hasta el momento es el que se considera más potente comunicativamente., debido a que usa la comunicación como mediadora porque es ésta una “institución enculturizadora / mediadora con todas sus características, tareas, agentes y productos”.²⁸

“La teoría de la mediación se especializa en analizar las mediaciones que toda comunicación institucional realiza, y que formaría su esencia. Entonces para esta teoría la comunicación es una práctica que permite o facilita que los sujetos sociales articulen en su experiencia cotidiana fenómenos contradictorios, para poder operar en la Realidad, la comunicación es propuesta como una institución mediadora. La comunicación es una estrategia institucionalizada para modelizar / ordenar compartidamente la Realidad.

Además se ocupa de los “modelos ordenadores” y su capacidad para regir y articular las relaciones sociales; revisa estos modelos como expresiones lógicas de los procesos de control social o como precursores del cambio social. Revisa las distintas formas en que la Realidad es acotada lógicamente. Analiza también una forma de cómo interpretar o modelar la Realidad”²⁹.

La pertinencia de conocer los nuevos modelos comunicativos es porque gracias a éstos se puede reconocer que cada actor, que integran una organización, tiene su propia percepción y lógica. Percepciones y lógicas que deberán entenderse, conocerse y reconocerse para lograr que el grupo se integre y produzca sobre un bien común, la organización.

²⁸ Ibidem, pp. 59.

²⁹ Ibidem, pp. 57 – 61.



3.3 Las percepciones de los actores y grupos.

Desde el inicio del presente capítulo se hizo referencia a que “la comunicación es una interacción caracterizada por evocar la realidad a partir de representaciones ordenadas o informadas de esta índole”³⁰. Se señaló que la materia prima de la comunicación son las representaciones que tienen los actores, y como cada actor tiene sus propias representaciones construidas a partir de sus percepciones, entonces esto vuelve complejas las relaciones.

Sin embargo, hasta el momento no se ha esclarecido qué son las representaciones y cómo podemos valernos de ellas para llevar a los miembros de un grupo, que se encuentra dentro de una organización, a lograr una mejor comunicación, a través de la figura del líder mediador y que a su vez se rige por una ética comunicativa. Conceptos que a continuación se tratarán.

3.3.1 Las representaciones o el sentido de las cosas.

Una manera de entender qué son las representaciones es decir que éstas son ideas formadas, esquemas o “modelos ordenadores de la sociedad”, a través de los cuales el actor interpreta el mundo o mundos que habita, nos permiten saber a qué nos referimos y dar sentido a las cosas, cuando compartimos ciertas afinidades culturales. Así pues, las representaciones “que se encuentran en el plano de los pareceres, se pueden ver como modelos estructurados y estructurantes, tanto de percepciones y expresiones, como de interacciones y manipulaciones de objetos, que permiten guiar la experiencia y las interacciones de los sujetos y a su vez cohesionar a los grupos sociales”.³¹

“Las representaciones son sistemas de interpretación que rigen nuestra relación con el mundo y con las demás personas, orientan y organizan las conductas y la comunicación social. Asimismo intervienen en procesos tan diversos como la difusión y asimilación de conocimientos, el desarrollo individual y colectivo, la definición de la identidad personal, la expresión de grupo y las transformaciones sociales”³².

³⁰ Serrano, et. al. La organización habitable, p. 54.

³¹ Revilla Basurto, Mario, Teoría de la representación. Tesis de Maestría. CADEC. 2001 Modelos representacionales de la comunicación, p.8.

³² Psicología del desarrollo. Un enfoque sistémico, Representaciones sociales, www.ediuoc.es/libroweb/3/11.htm



“Las representaciones son un concepto clave para comprender la dinámica y complejidad de las relaciones sociales y de los constructos simbólicos. Surgen de las experiencias colectivas consolidadas del cúmulo de prácticas, conocimientos, valores y fantasías de toda una comunidad, y son reinterpretadas por cada sociedad para informar y dar sentido a los símbolos que sostienen sus relaciones”³³.

Ahora bien, las representaciones son interiorizadas por el actor a partir de los procesos de enculturización, que se dan cuando éste se integra a un grupo, porque desde ese momento formará parte de una cultura, así como diversas y muy variadas subculturas (ver capítulo 4). Sin embargo, cada actor tiene la libertad de adoptar o no las representaciones, ya que puede discernir o estar de acuerdo con ellas. Situación que está condicionada por su contexto histórico, sus ideas, sus categorías y los conceptos que tiene de la realidad.

3.3.2 Mediación

Si vemos a la mediación desde “el hilo conductor de la noción epistemológica tal y como la formuló en sus manuscritos económicos - filosóficos Carlos Marx, es el de la construcción de la identidad”³⁴. Sin embargo, la mediación tiene otras definiciones, en el presente apartado se tratarán dos enfoques, el primero es un sentido instrumental y, el otro, en un sentido epistemológico.

El sentido instrumental, hace referencia a la mediación como la acción que ayuda a resolver problemas entre diferentes posturas. Mediar es ponerse en medio de, no a un lado o a otro. Dicho de manera metafórica, en este sentido, la mediación se puede describir como si fuera el árbitro de un partido de fútbol, quien tratará de consensuar entre dos equipos alguna discrepancia. Será el que determine si la falta amerita un penal o no.

“La mediación se entiende básicamente, como el conjunto de operaciones que permiten articular bajo un cierto orden o modelo ordenador, aspectos heterogéneos de la Realidad”³⁵.

³³ Revilla Basurto, Mario, Teoría de la representación. Tesis de Maestría. CADEC. 2001 Modelos representacionales de la comunicación, p.10.

³⁴ Piñuel Raigada, José Luis, Reflexiones de la comunicación mediada. Entrevista, en revista Razón y Palabra, Ed. XIII. <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n13/entrevi13.html>

³⁵ Revilla Basurto, Mario, Teoría de la representación. Tesis de Maestría. CADEC. 2001 Modelos representacionales de la comunicación, p. 58.



La otra interpretación de mediación tiene que ver con la identificación de las diferencias entre seres humanos que comparten un sistema social, en este caso una organización. Por lo tanto, el concepto de mediación en este sentido se vincula con la sociología y con la teoría sociológica.

“El hablar de mediación epistemológicamente, es hablar de que su ámbito se refiere al estudio y también a la práctica de la adecuación del sujeto al grupo, así como de la adecuación del grupo a la comunidad, y a la inversa, al estudio y también a la práctica de la adecuación de la sociedad al sujeto en función de lo que es el establecimiento del consenso en términos cognitivos, en términos motivacionales, es decir, en todos aquellos términos en los cuales se construye tanto la identidad del sujeto individual como la identidad del sujeto genérico o del sujeto social”³⁶.

Entonces, mediar es la articulación entre hechos y principios, que se ejecutará con base en la identidad individual y grupal, así como en la idiosincrasia del actor social. Para lograr la articulación, la mediación requiere de la comunicación, que es “propuesta como una institución mediadora”, porque a partir de ésta se pueden construir relatos diferenciados. Lo que se traduce en eficacia comunicativa, que no es otra cosa más que la capacidad y flexibilidad de adaptarse a diferentes interacciones.

3.3.3 Liderazgo.

Al concluir tanto el primero como el segundo capítulo de la presente investigación, el análisis apuntaba hacia un problema organizacional de productividad anclado a otro informativo – comunicativo, en donde tanto el funcionamiento, como la comunicación formal, de PMI estaban determinados o enmarcados por el estilo de liderazgo, aspecto que se ha reforzado en el presente capítulo. Sin embargo, hasta el momento no se ha definido al liderazgo, ni se han descrito sus rasgos característicos, la necesidad de que el líder cuente con una ética comunicativa, la importancia que tiene en la mediación y el papel que juega la negociación y la comunicación dentro del grupo, es por ello que en este apartado se encuentra la pertinencia de hacerlo.

³⁶ Piñuel Raigada, José Luis, Reflexiones de la comunicación mediada. Entrevista, en revista Razón y Palabra, Ed. XIII. <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n13/entrevi13.html>



“El liderazgo es un comportamiento complejo y estratégico para la estructuración de una organización. Representa tanto a la cultura organizacional, como al poder porque es una forma de autoridad legítima y también es un elemento de identidad - personalidad. Es la representación de un orden y de una manera de hacer las cosas”³⁷.

Puede otorgarlo la organización de manera formal por jerarquía y/o por la costumbre, o puede gestarse por el grupo de manera informal gracias al carisma de quien es designado líder. Por lo tanto, el liderazgo puede considerarse como una relación entre un líder y un grupo, lo que conlleva a establecer una doble dinámica de que no exista grupo sin líder y líder sin grupo.

Un líder debe tener como características peculiares ser una persona sensible a las necesidades tanto del grupo como de la organización, ya que una de sus tareas medulares es ser una “institución mediadora entre estos dos mundos distantes”³⁸. Es la figura del mediador porque sabe cuales son los problemas del grupo y opera en función de ellos, bajo la lógica de lograr un equilibrio entre justicia y equidad de los beneficios.

El líder para mediar debe valerse de herramientas como la comunicación y la negociación, para lograr los fines que le sean encomendados. La negociación sólo la logrará si hace del conflicto algo provechoso o benéfico para la organización y para el grupo que representa. Saber negociar será saber ceder en algo, para ganar o aprender a aceptar que no siempre se puede ganar, o sea, moverse en la lógica de ganar – perder y perder ganar. Este papel de líder mediador, dentro de una organización puede ejercerlo cualquier actor que tenga a bien dirigir un grupo. Sin embargo, deberían existir en cada organización comunicólogos en puestos de liderazgo, ya que su profesión es la de comunicar. Sobre este tema se profundiza más en el apartado 4.1 del siguiente capítulo.

Como se puede revisar en el capítulo 2 cuando se habla de la identificación de los grupos, el líder debe de ingeniárselas para desplazarse entre tarea y relación, y estar siempre atento al

³⁷ Serrano, et. al. La organización habitable, p. 46.

³⁸ Serrano, Rafael, Revista Media comunicación, enero – febrero, Construcción del Liderazgo, p. 19



momento de madurez que vive el grupo para saber hacia donde inclinar la balanza (tarea o relación). “El liderazgo tiene un papel estratégico porque cumple con una doble función: mantener integrado al grupo y llevarlo al cumplimiento de sus objetivos”³⁹.

“Su poder integrador muestra cómo a través de las personas que representa, se define el momento presente de una organización y cómo desde éste se configura el futuro (planeación prospectiva), su pasado otorga el sentido y valor a la empresa, creando la imagen de la institución: Su trayecto, su objeto y su proyecto”.⁴⁰

Es conveniente señalar que en las relaciones grupo – líder – organización, (líder en medio como mediador), el liderazgo debe asumirse en una corresponsabilidad, porque el líder siempre será responsable de los aciertos y desaciertos de su grupo, y por otro lado, es a través de él que la organización se forma una imagen del grupo al que pertenece, ya que es quien vende las ideas y/o productos producidos dentro del grupo.

Por su parte, la comunicación es necesaria para el líder, porque ante todo conflicto existente en toda interacción humana, “la comunicación es la que posibilita la coexistencia, porque es el punto de partida para el ajuste y el cambio, porque está abierta a la posibilidad de superar el conflicto, mediante la comprensión y el acuerdo”⁴¹. Sin embargo, para construir una buena comunicación es fundamental lograr un diálogo ajustado a reglas mínimas, que es a lo que se conoce como ética comunicativa, en la que lo que importa es que se acuerde.

Con base en la ética comunicativa la comunicación se logra sólo si se cumplen cuatro principios básicos: Igualdad, autenticidad, pertinencia y acuerdo.

El primer principio **la igualdad** entre miembros de un grupo radica en el reconocimiento del otro, en que independientemente de las diferencias a todos los rige la igualdad desde el punto de vista de la comunicación. Cuando hay igualdad se evita la descalificación, porque se parte

³⁹ Serrano, et. al. La organización habitable, p. 49.

⁴⁰ Ibíd.

⁴¹ Ávila Guzmán, Xavier I., et. al., Guía para la aplicación de técnicas cualitativas, FES Acatlán, Diciembre 2006, p. 7.



del supuesto que si un miembro del grupo dice algo, entonces tiene el derecho que se crea en él.

Segundo principio, **la autenticidad**, se logra la comunicación sólo cuando ésta se da entre miembros del grupo que no están pensando en como engañar a los otros, por eso se dice que se da entre seres auténticos. La autenticidad va en contra del engaño y la simulación, porque en estos casos no se logra una igualdad al comprometerse.

Tercer principio, **la pertinencia**, es entendida como el respeto a las reglas establecidas de común acuerdo. La pertinencia va en contra de la arbitrariedad porque ésta deja fuera al otro. Si se quiere cambiar algo se requiere negociar, conciliar, en sí buscar la pertinencia e identidad grupal.

Cuarto principio, **buscar acuerdos** con el otro, este principio parte del entendido que la comunicación no es una imposición. La ética comunicativa tiene un peso significativo en este principio, porque lo importante es hacer acuerdos y los tres principios anteriores de nada servirán si este último no se realiza. Cuando se reconoce al otro, se le respeta y se busca un acuerdo se están sentando las bases para lograr una buena relación, una negociación.

Podemos entonces precisar que tanto la comunicación como la negociación están íntimamente relacionadas con la ética comunicativa y que todo ser que se precie de ser un buen líder, tendrá que recurrir a ellas y promover una ética comunicativa entre su grupo para lograr que los miembros se sientan a gusto dentro de la organización, que ésta sea un lugar “habitable” para todos.

3.4 Los problemas comunicativos anclados al problema de productividad de PMI.

El presente apartado tiene como objetivos describir, sustentar, aplicar y analizar los resultados de una técnica cualitativa, para posteriormente hacer un primer acercamiento a una propuesta de intervención comunicativa.



Como ya se señaló la complejidad organizacional se basa en la propia complejidad de las personas de las que están constituidas las organizaciones, para entender dicha complejidad es necesario conocer los intereses, lógicas y estrategias que tienen los miembros de una organización, y éstas sólo se puede abordar, entender y mediar, si se conoce cuáles son. Y para conocerlas se requiere de la aplicación de técnicas cualitativas, que son las que permiten acercarse a comprender la subjetividad del ser humano.

Por lo tanto, todo el sustento teórico antes descrito sirve para entender la importancia que tiene la aplicación de la técnica cualitativa en el desarrollo de la investigación sobre el problema comunicativo que tiene PMI y su vínculo con el problema productivo de lo que ya se habló en los dos capítulos anteriores.

3.4.1 Técnica para el diagnóstico: La entrevista semidirigida o en profundidad.

Por ser una investigación que tiene como objeto de estudio una organización, definida como un sistema social, se requiere de técnicas de análisis sociológico, como lo son las técnicas cualitativas, que ayuden a esclarecer *cómo* y *por qué* los actores que integran este sistema social actúan de cierta manera.

Este planteamiento no quiere decir que las técnicas cuantitativas que hasta el momento se aplicaron, (como fueron la auditoria comunicativa y el cuestionario para determinar la personalidad de los actores, según el tipo de habilidad y necesidades, que se aplicaron en el capítulo anterior), arrojen falsos resultados o no sean resultados representativos del problema, por el contrario, a partir de este momento se clarificará que las técnicas de investigación cualitativas y cuantitativas están relacionadas íntimamente, sobre todo si se trata de hacer un análisis sociológico comunicativo de algún problema, aún cuando existan posturas que las contraponen.



¿Por qué son complementarias las técnicas?, porque los hechos sociales para ser explicados requieren ser “registrados, correlacionados, cuantificados y estructurados, mediante algún método cuantitativo”⁴². Sin embargo, si sólo basamos la investigación a la cuantificación se perderá la comprensión de los hechos, que para ser comprendidos requiere de discursos, los cuales tendrán que ser “interpretados y analizados a partir de cualquier texto”⁴³, ya sea que exista o que se construya por medio de alguna técnica cualitativa, como pueden ser los grupos de discusión o las entrevistas en profundidad.

El vínculo entre lo cualitativo y lo cuantitativo se presenta porque las respuestas estadísticas siempre estarán influenciadas por la ideología de cada persona; ideología que no podrá ser interpretada a partir del dato duro, porque este generaliza y encasilla a las personas en una media o en un porcentaje. La influencia ideológica va más allá de ser un número, se basa en el sistema de creencias y representaciones de cada individuo, por lo tanto, en la subjetividad del mismo, para ello es pertinente recurrir a lo cualitativo.

Lo cualitativo basa su sentido en el por qué y para qué de los discursos, porque en este sentido todo discurso es interpretable. “Todo discurso entraña múltiples significaciones, al menos en tres niveles diferentes, por su contenido o funciones comunicativas”⁴⁴, dichos niveles son:

1. “El lenguaje que dice cosas (función referencial).
2. El lenguaje que oculta cosas (función ideológica o encubridora, pero que sometida a una crítica ideológica es igualmente interpretable).
3. El lenguaje que revela o traiciona significados, a pesar del propio sujeto hablante (aspecto legitimador de la función ideológica, que puede ser puesto de manifiesto por una crítica semántica)”⁴⁵.

Con relación al último punto el discurso quedará sujeto de manera inevitable a lo que el investigador interprete entre lo que el actor dice en el discurso, con lo que actúa de manera

⁴² Ortí, Alfonso, La apertura y el enfoque cualitativo o estructural: la entrevista abierta semidirectiva y la discusión de grupo; en El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación, Madrid, Alianza, 1992, p. 171.

⁴³ *Ibíd.*

⁴⁴ *Ibidem.*, p. 183.

⁴⁵ *Ibíd.*



conciente e inconsciente, pero que no por ello será menos relevante porque al relacionarse ambas se podrá conocer la “visión global de la situación y del proceso histórico en que emergen los discursos ideológicos analizados”⁴⁶.

“De aquí que las interpretaciones sociológicas del discurso sean interpretaciones pragmáticas que buscan relacionar lo que el sujeto dice con su articulación en el campo de las prácticas sociales efectivas, desde el punto de vista de unos determinados objetivos de la investigación sociológica en curso. Lo que lejos de reducir al ‘sujeto que habla’ en simple ‘sujeto del deseo’, el análisis pragmático o sociológico del discurso ha de referirlo, a los procesos y conflictos sociales reales de la situación histórica que lo engendra y configura”⁴⁷.

El enfoque cualitativo lo que proporcionará a la investigación es la aproximación a una realidad social, aún cuando no se tenga un número representativo de manera estadística de los hechos señalados. Porque no es suficiente con conocer cuántos integrantes de un sistema social dicen algo, lo importante en esta técnica es saber por qué alguien dice algo para ser tomado en cuenta. Porque ese alguien siempre será representante de una corriente ideológica, será por tanto representante de un grupo al que se encuentra asociado por tener más o menos las mismas representaciones sobre un determinado problema, situación o tema.

De lo anterior se desprende la importancia de aplicar en PMI la técnica de investigación cualitativa: Entrevista en profundidad, nombrada también directiva, abierta o libre. La entrevista en profundidad es un diálogo cara a cara, directo y espontáneo entre el investigador y el investigado en cuestión, para tratar un tema con la finalidad de “orientar la investigación hacia el análisis e interpretación de los aspectos significativos diferenciales de la conducta y de las representaciones de los sujetos y / o grupos investigados”⁴⁸.

A través de la entrevista en profundidad “se pretende profundizar en las motivaciones personalizadas de un caso individual frente a cualquier problema social”⁴⁹, siguiendo la dirección del investigador. Por lo tanto, “lo que se pretende ver con esta técnica es la cultura y

⁴⁶ Ibidem., p. 184.

⁴⁷ Ibid.

⁴⁸ Ibidem., p. 195.

⁴⁹ Ibidem., p. 196



la clase (forma social), de la estructura de la personalidad y de los condicionamientos ideológicos, motivacionales típicos que tiene el sujeto investigado”⁵⁰. Culturas y subculturas que se tomarán en cuenta en el capítulo cuatro para integrar la propuesta de intervención comunicativa.

3.4.2 Aplicación de la técnica.

Antes de iniciar con la descripción de la aplicación de la técnica seleccionada: ‘entrevista en profundidad’, se requiere establecer que la importancia de realizar una entrevista estriba en que es un proceso comunicativo por medio del cual se puede obtener información de un sujeto, a partir de una conversación. La información obtenida estará influenciada directamente por la experiencia del entrevistado, estará plagada su subjetividad. La entrevista hará referencia a un ‘yo narrativo’, porque lo que se obtiene de ella son historias contadas desde el tipo de observador que es el entrevistado.

La entrevista ayuda a “obtener información de carácter pragmático, de cómo los sujetos actúan y reconstruyen el sistema de representaciones sociales en sus prácticas individuales”⁵¹. Ahora bien, cómo llevar a cabo una entrevista: se requiere establecer un diálogo cara a cara entre entrevistado y entrevistador en donde este último documentará los discursos obtenidos, a partir del cuestionamiento basado en preguntas. “Las preguntas adecuadas serán aquellas que se refieran a los comportamientos pasados, presentes o futuros, al orden de lo realizado o realizable, no sólo a lo que el informante piensa sobre el asunto que se investiga, sino a cómo se actúa o actuó en relación con dicho asunto”⁵².

Las preguntas deben llevar esta construcción porque la entrevista no sólo se remite al campo de los haceres (la conducta), y decires (lingüístico), más bien se encuentra en un punto medio “algo así como el decir del hacer, basado fundamentalmente en el hecho de hablar con los interlocutores de lo que hacen y lo que son”⁵³. Para la entrevista es importante realizar

⁵⁰ Ibidem., p. 197.

⁵¹ Delgado, Juan Manuel, et. al., Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales, Madrid, Ed. Síntesis, 1995, p. 226

⁵² Ibidem., p. 227.

⁵³ Ibíd.



preguntas bien estructuradas que lleven a obtener el discurso requerido para la investigación. Sin embargo, la mayor riqueza de esta técnica está en la interpretación y análisis de los discursos que se haga posteriormente a la su recopilación porque no sólo se trata de observar un hecho de la realidad social, sino de saber cómo se da ese hecho y que significa para el entrevistado.

Para sustentar la investigación relacionada a la subjetividad de los actores, se realizaron seis entrevistas en profundidad en PMI. De manera previa se seleccionaron a las personas representativas de cada uno de los grupos, que han conformado a la organización. Cabe señalar que de los entrevistados, tres de ellos ya no eran integrantes de PMI al momento de la aplicación de la técnica. A cada actor entrevistado, se le asignó un código para ser nombrado y respetar su anonimato, al igual que en el capítulo anterior se les nombrará por el puesto que desempeñan o desempeñaron dentro de la organización.

Los entrevistados fueron el director general, el gerente comercial, el coordinador académico, dos ejecutivos de telemarketing, a los que se les diferenciará agregando la letra F, en el caso del ejecutivo de sexo femenino y una M, en el caso del ejecutivo de sexo masculino. Por último, se tiene la entrevista con un auxiliar administrativo. En los últimos tres casos no nos referimos a los ejecutivos de telemarketing y al auxiliar administrativo de los que se habló en el capítulo anterior.

Se construyó un aparato técnico como guía con tópicos generales de interés para la investigación, y con temáticas relacionadas con las posibles representaciones que pudieran tener los entrevistados a partir de tres momentos vividos: a) imagen que tienen de la organización cuando se integran a ella; b) imagen que tienen durante su permanencia; y c) imagen al salir, en el caso de las personas que ya no son parte de ella.

Es pertinente precisar que en las entrevistas se tocaron otros temas adicionales al cuestionario, porque los tópicos si bien se usaron como guía no restringieron otros temas que los entrevistados quisieron tratar. El cuestionario con los tópicos guía los puede consultar a continuación.



TÓPICOS GUÍA

1. Conocimiento e ingreso a la empresa.
2. Impresión que tiene de PMI al integrarse a ella.
3. Sentimiento que tiene al entrar a la empresa.
4. Funciones para las que se le invitan a participar.
5. Tiempo promedio en el que cambio la percepción sobre la empresa
6. Actividades que tiene que desempeñar una vez integrado a PMI.
7. Conocimiento de algún plan de trabajo.
8. Oportunidad para presentar propuestas.
9. PMI tiene un producto que necesite el mercado.
10. Consideraciones personales sobre el funcionamiento de PMI.
11. Considera exitosa a la empresa o no.
12. Se le solicitará al entrevistado una propuesta que considere viable para que PMI tenga éxito.
13. Conformación y/o características del equipo de trabajo.
14. Causas por la que el equipo de trabajo no se consolida.
15. Ambiente de trabajo en general.
16. Estilo de liderazgo de cada uno de los actores que tenían o tienen a su cargo la dirección de la empresa.
17. Estilo de comunicación que se presenta en PMI.
18. Necesidades que tiene para desempeñar sus funciones: información o una mejor comunicación.
19. Sentimientos durante los últimos días que estuvo en PMI.
20. Causas por las que considera que la gente se va de PMI.
21. Causas por las que considera que la gente permanece.
22. Impresión que se tiene de PMI, para los que ya no laboran en ella.
23. Futuro de PMI.



Para la aplicación de las entrevistas se buscó un ambiente de comodidad para que el entrevistado no se sintiera inhibido y hablara al respecto de los temas de manera abierta. Sin embargo, no en todos los casos fue posible. A las personas que aún trabajaban en PMI se les aplicó en las oficinas, pese a ello se mostraron abiertos aún que si con cierto nerviosismo al responder temas que consideraban delicados.

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

1. Se hizo una versión estenográfica de cada entrevista, que se pueden consultar integras en los anexos del uno al seis.
2. Con las versiones se elaboró una matriz de dos entradas, en la que se vació la información por temas, que se tomaron del cuestionario guía, más aquellos que los entrevistados agregaron. (Ver anexo siete).
3. A partir de la matriz se realizaron dos lecturas de la información obtenida. La primera fue horizontal, en la que se observó que existe congruencia en el discurso de cada uno de los actores desde el principio al fin de la entrevista, lo que quiere decir que no existen contradicciones entre lo que dicen en cada una de las temáticas tratadas. La segunda lectura fue vertical, a partir de la cual se compararon las respuestas entre los diferentes entrevistados, encontrando que existen más similitudes que discrepancias en las representaciones que tienen de la organización.

3.4.3 Reporte de resultados.

Debido a que en la lectura horizontal no se encontraron discrepancias, el reporte de resultados se realizará desde la lectura vertical. Una vez hecha ésta precisión sobre la lectura de los resultados cabe recordar que éstos se presentarán con base en los tres momentos vividos por los integrantes de PMI, que se señalaron más arriba (su llegada a la organización; su permanencia y en el caso de los que ya no son parte de la misma su salida). En cada uno se describirán las lexias más significativas. Una lexia debe entenderse como la expresión más significativa que por su significación puede evocar el contenido más importante de un discurso.



El primer contacto con la organización.

Todos los entrevistados manifestaron similitudes en la forma en como se da este primer contacto con la empresa y los sentimientos que despierta en ellos. En tres de los casos conocen a la empresa porque primero fueron clientes, esto sucedió con el gerente comercial, el coordinador académico y el auxiliar administrativo. Por su parte los ejecutivos de telemarketing, fue por recomendación de un tercero. La lexia más relevante considerada al respecto es la evocada por la dirección general que al respecto indicó que en dos de los casos acepta a las personas en la organización porque “fueron sistemas de ayuda” y en los casos restantes porque “considero que tienen el potencial para desempeñar ese puesto, sin embargo es importante que la persona también se lo vea”.

La impresión inicial que tuvieron de la empresa despertó sentimientos de satisfacción y agrado que; sin embargo, con base al discurso se puede observar que cambio en el corto plazo. El gerente comercial cuando llegó “sintió mucha apertura a todos los niveles”. El coordinador académico, “me sentía increíble yo pensé que era la oportunidad que Dios a mi me estaba dando, pero eso se acabó cuando no lograba los objetivos mismos que no sabía cuales eran, quizás esto pasó en quince días”.

Al respecto de la representación que tienen los entrevistados cuando se incorporan a la organización, aunque todos coinciden en ver a PMI con una buena imagen, para cada uno esto obedece a situaciones diferentes que es en donde encontramos la discrepancia. Para el gerente comercial “PMI es una empresa chica con una imagen hasta ese momento congruente con lo que vendían”. Por su parte, el ejecutivo de telemarketing M, señaló que su imagen era buena porque “de primera impresión la vi bien organizada”. El ejecutivo de telemarketing F la vio como una “empresa tranquila con vías de crecimiento”. Mientras que el auxiliar administrativo consideró que “era un gran proyecto, una gran idea, un gran reto con muchas posibilidades”. En el caso del coordinador académico su postura sobre la imagen que tenía no era propiamente de la empresa, “yo compré a la persona no a la empresa”.



Permanencia en la organización.

Las razones por las que las personas cambiaron la percepción que tenían de la empresa están relacionadas con el siguiente momento que vivieron los entrevistados, que fue su permanencia en PMI y que derivan de diversas temáticas.

Se tocó el tema de las funciones para las que fueron contratados y las funciones que desempeñaron durante su estancia en PMI. Al respecto se observa que en todos los casos hubo, de cierta manera un incumplimiento y todos terminaron dedicados a las ventas, sólo en el caso de los representantes de telemarketing el incumplimiento puede considerarse que fue menor, ya que las ventas eran parte de sus funciones.

Al respecto el gerente comercial comentó, “la idea fue que me hiciera cargo de mercadotecnia, aunque ya en la práctica me he dedicado más a la venta que a la estrategia. En este momento me siento confundido, apagado. Necesito una línea, saber hacia donde se va a dirigir el proyecto. Estoy muy desmotivado ya.”

Al coordinador académico se le promete “entrar como instructor, quizás entrar en el ambiente de las ventas, pero no como algo dirigido sino como algo ocasional, era desarrollar mi potencial porque la directora general siempre manejó la idea de que la gente debe estar donde se ocupen sus habilidades. Sin embargo, empiezo a tratar de entender cuáles van a ser mis funciones, se me habló desde el plano motivacional muy bonito pero nunca se me dio un perfil de puesto. Nunca se me habló abiertamente de mis funciones, no se especificó a que área debía yo pertenecer. Así que me puse a hablar por teléfono y a hacer invitaciones vía telefónica a diversas escuelas para colocar un producto que para empezar desconocía. Al paso del tiempo había una gran incomodidad”.

El ejecutivo de telemarketing F, fue invitado a colaborar como “representante de ventas telefónicas” lo que si cumplía con el puesto que se ofreció, “pero al llegar a la empresa, lamentablemente no hubo la claridad sobre las especificaciones del puesto, sobre las funciones, ni siquiera el sueldo. Entonces hubo un descontrol”.



Al auxiliar administrativo, se le invitó a participar porque “mis labores iban a ser de enseñanza, pero ya cuando me instalo, me plantean que hay que entrarle a ventas prácticamente, y empezar a construir una base de datos de posibles alumnos. Hubo un momento que me sentí engañada porque me ofrecieron estar en nómina, y no se cumplió. Yo entré con la idea que había la confianza de que ellos me iban a decir que pasaba con el ofrecimiento que me hizo la directora general cuando me invitó a colaborar”.

Y al ejecutivo de telemarketing M, se le invita a ser parte del equipo de ventas. Sin embargo, “la directora general me comenta que veía en mi currículo y en mi perfil que estaba por arriba de lo que ella requería, que por lo pronto no me puede ofrecer la supervisión, pero en cuanto el supervisor en turno no esté, la supervisión es mía. Obviamente eso no sucedió. Eso fue parte de lo que empezó a cambiar mi percepción personal y el gusto por venir a trabajar”. Para la dirección general las ventas son de primordial importancia y señala que “todos entran a las ventas, porque si no sabes vender un servicio, entonces no te sabes vender a ti”.

Con relación a la planeación de PMI sólo en un caso existe un mensaje opuesto al resto del grupo. Los entrevistados consideran que si existe o existieron, en su momento, planes de trabajo, mismos que conocían. Sin embargo, lo que no hay es una continuidad, porque no se les da seguimiento a éstos. De aquí se desprenden lexias como: Auxiliar administrativo, “faltaba mucha información o se tenía mucha información errónea. Sin embargo, yo no propuse alguno, porque me desencanté rápido. De alguna manera te dicen, bueno si lo vas a hacer, pero como yo digo”.

Coordinador académico, “si había planes pero normalmente eran diseñados por nosotros y cuando lo diseñábamos lo hacíamos a ojo de buen cubero, a lo que nos sonara. Al respecto pude realizar muchas propuestas, pero que me las aceptaran eso ya fue distinto. Que las consideraran viables, por supuesto que ya es una cosa a parte, porque “esto ya lo hicimos”, es una de las frases que la dirección general pone cada que alguien toca su puerta”.



Ejecutivo de telemarketing F, “un plan si, aunque no estaba bien definido. Hice pocas propuestas al respecto e incluso hubo ideas que jamás se transmitieron, al darme cuenta de que no iban a ser escuchadas. Porque cuando proponía y me decían que no porque ya se había hecho, surgía un poco de incredulidad, porque PMI cuando yo entré era un proyecto de nueva creación y definitivamente no se pudo haber hecho porque el proyecto estaba todavía en pañales.”

Ejecutivo de telemarketing M, “si, conozco varios planes, pero hasta ahí se quedan. Cada semana tenemos junta de planeación, pero juntas y juntas y juntas, planes y planes y planes, y ya en acción no veo nada todavía”.

Dirección general, al respecto de los planes que presenta el personal que forma o formó parte de la empresa señala que “la gente presenta propuestas sin antes revisar lo que ya se ha realizado, entonces cuando les comento que eso ya se realizó la gente se frena porque tal vez piensa que no está aportando. Se frena porque no es emprendedor, porque un emprendedor diría, entonces déjame ver cómo le hicieron y hago búsqueda y digo, ¡ahhh! mira si ya lo hiciste pero lo hiciste así, lo que yo ahora te estoy proponiendo es esto. Porque el emprendedor es aquel que va en la búsqueda, se le van a presentar mil obstáculos, pero continúa”.

La impresión sobre el equipo de trabajo es muy diversa y contradictoria, ya que al respecto se refieren a diferentes momentos que se vivieron dentro de la organización. Cuando se inicia el proyecto de PMI, el ambiente según la consideración de uno de sus fundadores, el ejecutivo de telemarketing F, es que “era un equipo dividido, la parte de PMI era una parte creativa, una parte que experimenta, que se arriesga y que eso hace crecer a cualquiera. Sin embargo, la otra parte de la empresa ya estaba bastante viciada, con menos apertura. Entonces ahí ya no podías compenetrar. Y este ambiente de trabajo me hacía sentir incomoda en todo momento”.

Un segundo momento que tuvo PMI con otro equipo de trabajo fue el que integró al coordinador académico y al auxiliar administrativo. En esta etapa, comenta el coordinador



académico, “el equipo estuvo constituida por un grupo de gente joven a los cuales la dirección general consideraba inmaduros. Era un equipo de trabajo joven, al que se le habían trabajado las motivaciones, las aspiraciones y los ‘sueños’, pero que se hartó porque inicialmente se le había planteado que PMI iba a ser el nicho para que se dieran a luz, sus ideas. Iba a ser la punta de lanza para que nos volviéramos gente empresaria. “Sin embargo, cuando empezamos a proponer y empezamos a trabajar de lleno, no había más respuestas que no fueran un NO.

El auxiliar administrativo, piensa de manera similar porque comenta que, “cada vez era más frustrante ver como entregábamos resultados y nada era suficiente y todo era corregible”. “Creo que el equipo se perdió por la falta de comunicación en serio, no el sí, sí te escucho, ya te escuche pero ahora haces lo que yo digo. Incluso considero que hubo un antes y un después, porque cuando entré era una organización dinámica, innovadora con empuje, con pasión. El equipo yo lo veía muy entregado e integrado. Para cuando yo me fui, ya no había equipo, así de simple, no había más que un producto que había que colocar en el mercado”.

Un tercer momento en la organización, integrada por un nuevo equipo de trabajo, es el más reciente. En el que participan el gerente comercial, mismo que ya no labora en PMI. Sin embargo, cuando se entrevistó aún era parte de ella, al respecto comentó que “cuando tomé el equipo lo percibí mal, estaba muy apagado, reacio y hasta hostil porque había resentimientos. En general siento que las personas con las que he trabajado aquí tienen muchos resentimientos hacia la empresa que están enfocados hacia lo económico, las expectativas y los logros”. Por su parte el ejecutivo de telemarketing M, al respecto no da su opinión porque actualmente él es el único integrante de PMI, por lo tanto, no hay equipo.

Con relación a todos estos momentos, con los diversos equipos de trabajo que transitaron por PMI, la dirección general considera que el mejor momento fue cuando estuvo la coordinadora académica y el auxiliar administrativo “en ese momento mi expectativa era muy alta porque los perfiles tan diversos que se tenían daban, para mi gusto, para poder consolidar el objetivo de PMI, que era llenar la escuela”.



El siguiente tema que se trató durante la entrevista y que está relacionado con el equipo de trabajo fue el ambiente que se respiraba. Al igual que el tema anterior se comentará a partir de tres momentos. El que el ejecutivo de telemarketing F, comenta que cuando se inició el proyecto “había momentos en que el ambiente era afectivo y cómodo. Había momento de aprecio con la gente en general y había momentos de mucha incomodidad con la directora y con la gerente de coordinación y grandes clientes, en donde esa confianza se iba perdiendo, porque lamentablemente hay tanto compadrazgo ahí que no permiten que valgan las opiniones de la gente externa”. La gerente de coordinación y grandes clientes, persona a la que hace referencia, es sobrina de la directora general.

Posteriormente con el coordinador académico y el auxiliar administrativo el ambiente cambió en parte porque durante ese año la gerente de coordinación y grandes clientes no laboró en la empresa, porque decidió buscar otro trabajo. En este tiempo el ambiente según la coordinadora académica “era una de las cosas más excepcionales que había, especialmente cuando nosotros como grupo interactuábamos a nivel personal. En trabajando había dos que tres cuestiones problemáticas, una era que la directora general era mucho de la idea de que ‘divide y vencerás’, y mientras la gente se encuentre de amiguita se hace la chorcha y eso no te da resultados”.

Por su parte, el auxiliar considera que “el ambiente de trabajo era muy bonito. Cuando yo llegue vi al equipo de trabajo que estaba y dije, ¡wow!, esto es otro mundo. Para cuando me fui, pues no había grupo, no había equipo, no se estaban aplicando los mismos productos que vende la empresa, que es el mejoramiento del empleado para que dé más, la empresa en ese sentido fue de más a menos”.

En la etapa más reciente, con el último equipo de trabajo que se conformó el ambiente de trabajo siguió en la tendencia que señala el auxiliar administrativo hacia la etapa en la que el equipo se perdió, al grado que el gerente comercial señala que “no hubo la oportunidad de hacer un ambiente porque el equipo era pequeño. Aunque, tengo el sentir que hay veces en que las cosas van caminando bien, y de repente alguien por atrás viene y te contrapuntea.



Creo que hay algo de información que se maneja no correctamente, no sé si esa sea la intención, pero la realidad es que hay muchas cosas que se mantienen tensas en las relaciones. De alguna manera no permiten que tengas esa credibilidad como equipo”.

Al respecto el ejecutivo de telemarketing M, comenta que “es un ambiente de tranquilidad, porque al final de cuantas todas las chicas que se dedican a la venta vienen por ratos, no están todo el día aquí y generalmente todas las personas que estamos todo el día aquí, cada quien está metido en su agujero y ni nos fumamos. Aunque hay momentos en que el ambiente es de una falta de respeto, cada quien quiere llevar agua a su molinito. Estas broncas generan que el personal todo el tiempo como que se quieren volar unos a otros los clientes, entonces aquí el que se pone más vivo es el que se lleva los mejores clientes. Sin embargo, esto no siempre fue así, porque como sabes yo estuve en otro momento de la organización, renuncié y decidí regresar a partir de octubre, en ese tiempo me sentía mejor, cuando había con quien platicar”.

Al respecto la dirección general considera que en la etapa en la que estuvo el coordinador académico y el auxiliar administrativo el ambiente “era mucho más juvenil, un ambiente de gente que le falta experiencia todavía en muchas áreas de la vida, un ambiente fresco, diría yo, pero también un comportamiento dentro de ese ambiente, más dependiente unos de otros y como de clan. Fue un equipo que generó su propia identidad su propio gusto, su propio placer de vida. Y era agradable, a veces me reía mucho, me sentía contenta, muy, muy contenta. Pero en cuanto a trabajo les faltaba enfoque”.

Con relación al ambiente de trabajo, todos los entrevistados de manera no prevista por el entrevistador tocaron el tema del ambiente de trabajo en particular con un miembro del equipo, el subdirector de administración y finanzas, la imagen que tiene de esta persona es muy similar en todos los casos, desatando incluso lexias de las más severas al respecto.

Por ejemplo, para el auxiliar administrativo “el ambiente no era bueno con él, había momentos en que el hecho de que le gritara a otra compañera o que le hablara de alguna manera rasposa, agresiva en el tono de voz, quizás no en las palabras, pero si en la actitud que



era bastante agresiva, eso si no era agradable. Su actitud era de que: -¡No me estás dando resultados! ¡Me estás robando mi tiempo y mi dinero! Bueno, pero seguimos las órdenes o el plan de la dirección general. Entonces quién te está robando realmente. Nosotras que hacemos lo que nos dicen, bajo ese plan o ella que está poniendo ese plan”.

Para el coordinador académico el subdirector “es una persona que así como esos floreros kitsch que hay en ciertos restaurantes, no entiendes cual es el concepto, cómo llego hasta ahí, cuál es la razón por la que alguien lo esta poniendo. El ingeniero es una pieza tan enigmática en PMI y en la vida de la directora que hasta el día de hoy yo todavía no comprendo, por qué su actitud es de: a ver mocosa muévete para que no sienta que te estas robando mi dinero, se precia de ser una persona sumamente hostil y su trato puede hacer sentir mal a cualquiera”.

En el ejecutivo de telemarketing F, el subdirector despertaba un sentido de indiferencia “no era significativa su presencia, aunque si era incomodo cuando el mostraba su comportamiento hostil. Sin embargo, no pasaba de ser unos cuantos momentos y cada quien en su trabajo y el encerrado en su oficina y nada más”.

Mientras que para el ejecutivo de telemarketing M, el subdirector “se le hace bastante miserable, porque no tiene una sonrisa para nadie. No digo que sea miserable porque sea un ojete de primera sino porque no es capaz de decirte un buenos días, al menos que tu lo hagas. Me refiero a miserable porque como persona se me hace muy frío, muy seco, ‘muy huevo sin sal’. Y porque como trabajador se me hace, que no hace nada. Nunca lo he visto así como que ande movido, viene unos días sí unos días no y los días que viene llega a las once o doce, y se va a las dos de la tarde. A mi no se me hace que eso sea lógico para una persona trabajadora que adicionalmente está cuidando su negocio y quiere tener más lana, no lo siento comprometido para nada. Siento que tiene que venir, porque sabe que aquí está su lana y como quiera que sea tiene que venir”.

El gerente comercial considera que con el subdirector “entre menos relación tengas con él, para él y para mi es mejor, las veces que he tenido eventos con él es como una estatua. Ahora,



si quieres saber, pues yo mejor ni me acerco porque pues como directamente no hubo un ingreso por mi estancia por mi permanencia aquí, mejor me lo evito”.

La dirección general considera que el subdirector, que es su socio y esposo, “si tiene un carácter peculiar, pero no lo hace con afán de molestar y su forma de ser obedece a que su estilo de pensamiento es de una persona muy lógica. Además todo lo que él en su momento plantea me da motivos para reflexionar en cosas que yo no había considerado. Aunque debo reconocer que de repente me lanza tanto un mensaje que termino por creerlo, eso me pasó cuando estaba el equipo de trabajo en el que participó el coordinador académico y el auxiliar administrativo, me decía tanto que no hacían nada que terminé por creerle”.

Sobre el tema del liderazgo todos los entrevistados coincidieron en que el liderazgo es bajo un estilo autocrático, dominante, no compartido con los otros líderes. Para el ejecutivo de telemarketing F, “el estilo era completamente autocrático, sólo que está enmascarado, porque una persona autocrática sencillamente llega e impone sus ideas y estipula cómo se van a hacer las cosas. La dirección general lo disfraza, ‘es un cosmético’, porque finalmente las cosas se van a hacer como ella las desea. Además de existir mucho el estereotipo de la directora y por lo tanto no poderse acercarse a ella, porque incluso infunde cierto temor, Nunca despertó en mí la confianza para llegar a ella”.

El auxiliar administrativo comentó que “el liderazgo no era compartido, era una lucha por ver quien es el que realmente está liderando. Además la directora no delegaba, quería tener el control sobre todo. A veces yo decía, bueno si desconfía tanto pues que no delegue y que se esté aquí de planta. Es un estilo de liderazgo que tiene las características de un grupo de porristas, porque llega y te dice: si, si se puede. Vamos a hacer esto, vamos a hacer aquello. ¡Que padre!, porque te contagia el entusiasmo y después se va. Es entonces es un liderazgo esparcido. Un rato estoy aquí otro rato allá, pero no delego porque no me vayan a madrugar”.

El coordinador académico indica que el estilo de liderazgo por parte de la dirección general “le apostaba tanto a una perfección, tan jodida para mi gusto. Hay cosas perfectas y cosas



perfectibles. El trabajo de un ser humano no es ni perfecto, ni perfectible: es humano. En el caso de la dinámica de la directora nunca pudo ejercer un liderazgo verdadero, en cuanto volteaba todos veíamos que sus ideas eran una verdadera incoherencia, no convencía a nadie, sólo ella se convencía a sí misma de sus ideas”.

Para el gerente comercial la directora general y jefe inmediato “es buen líder, pero es muy dispersa, creo que tiene buenas ideas y te hace creer en ellas. Sin embargo, eso en el ‘enamoramiento’, luego ya viene la realidad en la que a pesar de ser una persona muy comprometida, pierde un poco todo esto por todas las expectativas que genera en la gente.

Creo que también cuando ya ves las cosas en la vida real sus ideas se salen de la realidad. Lo que hace que me sienta apagado y confundido con su estilo de liderazgo. Siento que me hace falta una línea, no sé hacia donde voy. Obviamente el que te estén dando lecciones cada vez que te acercas, te hace empezar a mantenerte al margen. Entonces ahora siento que la relación jefe empleado que se ha dado, por lo menos de mi lado hacia ella, es muy de ¡ufff! Ya van a llegar y van a criticar mi trabajo. Me van a pedir cosas como reportes de llamadas, y me dirán, para ¡diez llamadas!, o cosas así. ¿Me entiendes? Llamadas que en su momento están aportando, pero que si te digo diez llamadas, me dirán, pero puedes hacer veinte, no. Qué te falta para hacer esas veinte”.

El ejecutivo de telemarketing M, considera sobre el liderazgo que de momento “no se tiene un líder. No tenemos a alguien que la gente reconozca como un líder y diga, - Ok, para donde el nos diga nos vamos a hacer y vamos bien. Cada quien tiene o quiere ser el líder de sus cositas y obviamente todo mundo jala para donde puede”.

La representación que tiene la dirección general de su liderazgo es que, “intenta ser orientada a las personas, a la relación. Sin embargo, digo que lo intento porque no es parte de mi naturaleza, de alguna manera toda la formación que he tenido ha sido orientada a resultados, entonces cuando yo intento acercarme, a las personas no suelo ser cálida, a pesar de que no soy tan ruda a veces, pero a la gente de repente le parece que sí. No tengo una conciencia



clara de cómo pasa esto, sé que genero una dualidad en las persona, por un lado respeto y admiración, pero al mismo tiempo puedo generar un profundo cariño o temor”.

Con relación a lo que señala la directora general sobre la forma en que la perciben las personas, dos de los entrevistados, el coordinador académico y el auxiliar administrativo señalan que sus sentimientos son encontrados con relación a la directora como jefa – líder y como persona. Destacan comentarios de aprecio como persona porque "de manera personal tiene el don de ganarse a la gente, en ese sentido se le agradecen los comentarios personales". Los demás entrevistados no hicieron referencia al tema.

En cuanto a la comunicación las respuestas fueron de concordancia entre los entrevistados, no hay comunicación efectiva, porque como lo indica el auxiliar administrativo “la comunicación era confusa, en una junta se podía decir una cosa, plantear un proyecto y a la siguiente nos decían: No, no, no. Ahora vamos a abocarnos a esto. La comunicación hacia el equipo de trabajo era cambiante, sin una estructura que le permitiera seguir el camino”.

El coordinador académico señala que la “comunicación con la dirección general la evité. Yo elegí con quien podía establecer una buena comunicación y en definitiva no era con la dirección general”.

El ejecutivo de telemarketing F, considera que “desde el momento que la dirección general no escucha y que tiene una postura de reserva, desde ese momento la comunicación no puede ser buena porque no es receptiva y aunque trata de comunicar lo que ella quería, ella habla pero no escucha, esto era con relación a la comunicación para el trabajo. Porque en la comunicación afectiva había momentos en que la manejaba bastante bien, porque si había instantes en los que te podías sentir a gusto, o había momentos de reuniones del equipo en que podíamos convivir de manera afectiva”.

El gerente comercial señala que la comunicación con la dirección es de enseñanza permanente porque “ella me hace mucho hincapié en que yo no escucho y yo creo que ella escucha



menos. Es muy dada a enseñar, no es muy dada a decir: ¡ah! estamos trabajando. No es enfocada, en cualquier momento ella es la maestra y tú eres el alumno. Su comunicación me hace que pierda foco, entonces mis pláticas muchas veces empiezan en cuatro puntos muy precisos y derivan en que no hemos hecho otras cosas”.

El ejecutivo de telemarketing M, de manera breve acota al respecto de la comunicación “que los problemas que se presentan en la organización son precisamente por cuestiones de comunicación”.

Sin embargo, la dirección general tiene otra idea de su comunicación, considera que “ahora es mucho mejor. Antes era de poco tiempo y baja escucha, porque cada vez que me buscaban para algo, era rápido. Por lo tanto, como tengo poco tiempo estoy esperando algo concreto y a veces la gente necesita hablar de otras cosas. Creo que ahora se ha modificado, me estoy dando mis espacios para platicar de otras cosas. Yo creo que ese antes y después lo marcó mi entrenamiento en coaching y la otra cosa es la decisión de retomar PMI. Creo que tiene menos de un año este después”.

Sobre el servicio de formación de ejecutivos de atención telefónica y telemarketing que ofrece PMI, los entrevistados coinciden en que es un producto que el mercado requiere, que es una muy buena idea. Sin embargo, le hace falta una mejor definición, entender el concepto y detectar el verdadero mercado al que va dirigido. Le hace falta hacerle ajustes para la venta. Proporcionaron algunas propuestas para que PMI tenga éxito en la venta del servicio educativo que ofrece al mercado, las lexicas al respecto se comentarán a continuación.

Auxiliar administrativo: Considera que “si el mercado necesita el servicio, pero no lo saben y si no lo saben en realidad no lo necesitan. No se logra la venta porque son muchas horas. El dinero es mucho para el estrato económico al que se ha vendido. No es el mercado, al menos eso creo. Al servicio le hace falta un buen estudio de mercado, saber realmente hacia quien va dirigido y qué se le puede ofrecer a esa persona para engancharla y que tome el curso.



Creo que PMI debería de estar pensando en rediseñar su plan de acción de a quien va dirigido, porque que vaya dirigido a los jóvenes no ha funcionado. A los papás que están preocupados por los hijos, menos puede dirigirse, porque tus papás pueden estar preocupados, pero no pueden hacer nada porque al fin y al cabo es la vida del hijo. Además falta mucha lógica, por parte de la dirección general y un poco menos de yo lo puedo todo. Además de escuchar realmente a profundidad lo que te están diciendo. También se requiere informar más al personal y sobre todo comunicación.”.

Coordinador académico: parte de decir que “el producto es una ‘bellísima idea’. Sin embargo, todas las bellísimas ideas, para mi gusto, requieren justo de un ideólogo y un realizador y hasta el momento PMI es una presentación muy noble de Power Point. Es un concentrado de fotos de un lugar vacío. No hay un producto tangible a la venta, es un ideal ‘verde’ que todavía no ha nacido (cabe hacer aquí la acotación que se refiere al color verde porque las instalaciones son de este color). Nació en nuestras mentes, en nuestros corazones, en la garra que le echamos para que otros pensarán en esa misma idea, pero por lo mismo que estaba tan dentro de nuestro corazón y de nuestra mente, pues nunca pudo ser un tangible a la venta.

Hace falta definir el concepto, hacer un estudio de mercado, generarle una estructura, tiene que dejar de ser un concentrado de cursos obsoletos y ser más que eso, porque una escuela es una matriz del conocimiento y del desarrollo de las personas, PMI como escuela no podría ser otra cosa. Y creo que algo muy importante que la dirección necesita es creer que PMI es algo más que una idea, para ello necesita de más información y una mejor comunicación. Debe de estar pensado en hacer las cosas de diferente manera”.

Ejecutivo de telemarketing F: “El servicio por supuesto que si se necesita porque se necesita pulir esa parte del servicio, por eso considero que PMI es una propuesta interesante. Sin embargo, creo que no se hizo un análisis realmente de la forma de llegar al mercado. Yo enfocaría toda la estrategia hacia los grandes corporativos y buscaría que la empresa fuera más competitiva con sus cursos y que no se quedaran sus materiales solamente en cierta información que se puede encontrar en Internet.



Además creo que internamente a PMI le hace falta una buena comunicación, cambiar a la directora general porque tengo ese sentir de que no podríamos llegar a algo con ella al frente. Y por último, creo que hace falta tener un equipo competitivo, un equipo donde se crearan nuevas estrategias, sería como un renacer de la empresa”.

Gerente comercial: “El producto no se si lo necesite el mercado, porque le hace falta algo para que capture al mercado. No le veo un sentido estudiar una carrera de ejecutivo de atención a clientes, cuando si yo salgo de bachillerato voy a conseguir trabajo de servicio a clientes y me lo van a dar. Por lo tanto, creo que PMI debe pensar en estrategias más de fondo. Hay que hacer que al mercado le sirva de alguna manera esta carrera.

Por otro lado, de manera interna creo que a esta empresa le hace falta una cabeza para que las cosas puedan salir. Un jefe porque aunque la directora general siempre ha estado cuesta mucho trabajo llegar con ella. Hace falta una cabeza que a la vez permita a su gente actuar, porque siento que verbalmente se me da una línea y haz lo que necesites pero la realidad es que no la hay cada cosa la tengo que consultar, porque si no luego viene una especie de lección. Hace falta un jefe que sepa delegar”.

Para la dirección general lo que no ha permitido que PMI tenga éxito es “la falta de dirección. Es un producto que si necesita el mercado, aún cuando no todas sus características cubren los requerimientos de éste. También creo que necesito hacer ciertas adecuaciones, enfocadas a la duración, pero tengo que medir muy bien la profundidad con la que se deben de tocar cada uno de los temas y enfocarlo a llevar a la escuela a las empresas y no que los alumnos vengan a la escuela. Hace falta como ofrecerlo al mercado, hacen falta las opciones de venta.

Lo que tengo que hacer para que eso suceda es tomarlo, porque no lo he tomado. Yo he estado muy metida en la parte de capacitación, pero no en la parte de la escuela, por eso ya me estoy metiendo en la parte de la escuela. Va a haber errores, va a haber fallas, va a haber recomienzos, pero estoy dispuesta”



Hasta aquí finalizan los temas referentes a la estancia del personal en PMI, a continuación, como se mencionó al abrir este apartado, se conocerán las lexis de la salida de la organización de aquellas personas entrevistadas que actualmente ya no laboran en PMI.

Salida de la organización

Como se señaló de los entrevistados tres de ellos ya no pertenecían a la organización cuando se aplicó la técnica. Uno más de ellos, el ejecutivo de telemarketing M, que en la actualidad es el único integrante de PMI junto con la directora general, reingreso a la organización, tuvo dos etapas, la primera de marzo a agosto, en este mes renuncia y reingresa en octubre.

Por otro lado, el gerente comercial al ser entrevistado comentó que probablemente en pocos días estará fuera de PMI. Situación que se cumplió, actualmente ya no se encuentra en la organización. En el siguiente apartado se tocará el momento de la salida de las personas, se conocerá cómo ven a la organización ahora que están fuera. Y se conocerán los motivos por los que se va la gente, con lo que se incrementa la rotación de personal que es uno de los principales a los que se enfrenta PMI, como se vio en el problema medido del capítulo 1.

El auxiliar administrativo considera que la gente se va de PMI “por el salario, por el tiempo y por frustración de la mayoría. En mi caso no fue renuncia me despidieron. Los primeros cinco minutos dije: ¡chin!, me ganaron por quince días. Yo nada más iba a terminar ese mes que fue en mayo de dos mil seis, porque no tenía caso seguir dando palos de ciego para conseguir alumnos y pues mejor ahí nos vemos.

Supongo que la rotación en el tiempo que yo salí se dio porque el objetivo de haber contratado a una persona que llevara la administración del personal era hacer a la empresa más formal. Se buscaba que la empresa fuera aún más cuadrada de lo que ya estaba siendo. Entonces esta persona llegó a decir qué gente funcionaba y que gente no, para meter nueva gente que si funcione. Gente que si dé resultados, por eso hubo esa rotación de personal tan fuerte.

Ahora desde fuera veo a PMI como lo veía en un principio. Sigue habiendo el mensaje por parte de la dirección general de que todo va bien, pero no se logra, y este aferrarse lo veo como un desgaste, o a lo mejor es un hobby”.



El coordinador académico considera que “la gente fue cayendo por hartazgo. Yo me fui porque me desmotivé, pero el hecho de irme me hacía estar muy triste porque me dolía dejar a lo que quedaba de mi equipo, era muy confrontador. Yo me había prometido, que estaba tan deprimida y tan harta de todo lo que estábamos haciendo, porque era como jugar a lalalandia, que por mi madre – yo tenía que irme y me fui.

Ahora veo a PMI como ese príncipe azul encerrado el pobrecito en una bodega vieja, esperando a que le den chance, esperando a que le presten su lanza y su caballo para ir a rescatar a la princesa. Pobre PMI, la verdad el día que lo dejen salir, el día que se encuentre a Shrek o que estén interesados en llevar su caso a la pantalla, tal vez y tan sólo tal vez, sea lo mejor que le pueda pasar. Será entonces el mejor negocio que se le pudo haber ocurrido a alguien”.

Ejecutivo de telemarketing F, considera que la gente se va porque PMI “no es una empresa que permite que la gente se desarrolle. Además, el sueldo es un factor determinante porque, ¡vaya!, las ideas y la experiencia de la gente valen mucho, entonces, si es determinante. Por ejemplo, yo me fui porque no cubría mis expectativas de crecimiento, me di cuenta que el aprendizaje que podía tener lo adquiriré en el poco tiempo que estuve ahí.

Considero que hace falta algo de preparación como consultoría, porque la consultoría es, de verdad, algo tan magno que no se puede quedar en una información repetitiva y que no sea enriquecida. No sé como esté ahora PMI porque no tengo los elementos para poder decirlo, desconozco que ha pasado con lo que se ha hecho y sería lo único con lo que yo podría medir la efectividad de la escuela”.

Gerente comercial “siento que en general la gente se va porque tienen muchos resentimientos hacia la empresa. En gran parte los resentimientos están enfocados hacia lo económico, las expectativas y logros. Porque no les cumplieron la promesa de ser instructores o supervisor en el caso del ejecutivo de telemarketing M. Sobre lo económico yo creo que si le ofreces a alguien en la calle que debe de ganar cuatro mil pesos porque es lo mínimo aceptable y le



pagas menos de eso pues es totalmente incongruente y falto de sentido. De mi parte si renuncio será porque yo puse una fecha límite para dar resultados mismos, que si no se logran llegará su momento de hablar y se decidirá en función de ello”.

Ejecutivo de telemarketing M, “considero que la gente se va por las promesas no cumplidas. Bueno, aunque en mi caso la primera vez que me fui fue porque comencé a tener muchas fricciones con la persona a la que habían contratado para que llevara la administración y recursos humanos.

Veo a PMI con muchos proyectos y planes, que se iniciaron en la era del gerente comercial, pero que no se concretó nada, porque se atravesó diciembre y todo eran planes con dependencias gubernamentales. Si tengo chance y sigo por aquí, posiblemente comience a ver algo de eso por mi cuenta, nadie me ha dicho que lo vea, pero es algo que dejamos pendiente y que de alguna u otra manera me gustaría, por lo menos, iniciar el trámite.

Ante el comentario que realizó este entrevistado se le cuestionó sobre los motivos por los cuales se quedaría, a lo que respondió: el que siga aquí depende de lo que platique con la directora general, porque aunque ella me dijo a grosso modo que no había planes de aumento de sueldo y de nada por el estilo, yo sé que siempre se puede. Además, porque soy el único que queda, porque pues ahora si que en este momento, soy el director general de PMI”.

Por último, la percepción que tiene la dirección general al respecto de porque se va la gente es importante incluirla porque contrapone en alguna medida lo dicho por los otros actores entrevistados. Considera que la gente se fue “porque creo que hubo una definición inadecuada de perfil, porque todo el proceso estuvo inadecuado. Todo el proceso desde la definición de perfil, como qué queremos, para qué la queremos, como lo vamos a medir. Creo que el proceso tuvo muchas fallas.

Además, creo que no tienen el perfil de emprendedores y si yo, por ejemplo, tengo una persona que tiene un perfil muy emprendedor, aún con poca claridad va a hacer que algo



ocurra. Y creo que no es precisamente la gente que yo he contratado. El ser emprendedor es el que cuando tu incubas una idea y la propones la vendes, haces todo lo posible porque suceda, eso es un emprendedor. Y la gente que ha trabajado con nosotros no tiene precisamente ese perfil. La mayoría han venido de empresas, requieren de instrucciones precisas, detalladas, etc., para que esto camine y en las condiciones en las que está PMI se requiere un perfil de agente de cambio, de emprendedor, de gente más arriesgada más decidida”.

Una vez concluida la presentación de los resultados más significativos que se obtuvieron de las entrevistas realizadas a los actores involucrados en el problema medido de PMI, se iniciará con el análisis de los mismos.

3.4.4 Análisis de los resultados.

Para hacer el análisis de resultados se tomará como base los tópicos guía y se agruparán las preguntas en tres temas como los más relevantes, mismos que se jerarquizarán con base a la importancia que tienen para la investigación. Los temas son:

1. Percepción que tienen los entrevistados sobre PMI tanto a su llegada, durante su estancia y cuando salieron de ella.
2. Liderazgo
3. Comunicación

Aún cuando se abordaron más temas se considera que se pueden agrupar en estos tres porque, por un lado, del liderazgo depende que el equipo de trabajo se sienta integrado, que su desempeño vaya en aumento y que el ambiente sea agradable para todos. Para ello requiere de la comunicación como una herramienta potente que le sirva para hacer funcionar al equipo. A continuación se incluye el análisis de resultados.



1. De las percepciones sobre el reclutamiento, que tienen los integrantes de PMI, se pueden destacar tres aspectos fundamentales:

- a) Fueron reclutados a partir de una sola percepción o de un sentimiento, como lo señala la dirección general, “como un mecanismo de ayuda”. Por lo tanto, el reclutamiento se hace desde un plano motivacional y todo basado en una buena imagen que se tiene sobre la organización. Sin embargo, es este mismo aspecto motivacional lo que a la larga les provoca la mayor frustración porque una vez que los actores se integran al grupo se dan cuenta que la buena imagen sólo es un ‘cosmético’ y nada tiene de real. Este aspecto refuerza lo expuesto en el capítulo 1, sobre que en la estructura de la organización hacen falta procedimientos para llevar a cabo el reclutamiento.
- b) El segundo aspecto que se puede analizar es que debido a este sistema de reclutamiento los actores se sienten comprometidos y entran con gran entusiasmo a la organización lo que les permite ser arriesgados en un primer momento. Pero que al enfrentarse al estilo de liderazgo dominante de la dirección general prefieren desistir y quedarse estáticos.

Este punto se retoma en el capítulo 4 cuando se habla de la figura del líder como ‘totem’. Además, se puede decir al respecto que esta entrega les permite a los miembros de PMI convertirse en grupos secundarios, basando su compromiso no sólo en el trabajo sino también en la relación personal que se da entre ellos, como se puede leer en el capítulo 2.

- c) Como tercer punto la dirección reconoce que hay un problema con la forma de reclutar al personal, lo atribuye a que los miembros del grupo no han tenido el perfil de “emprendedor” que ella requiere. Sin embargo, por lo menos tres de los entrevistados que ya están fuera de la organización, actualmente son ampliamente reconocidos en las organizaciones que laboran como actores que innovan y promueven cambios positivos.



Entonces aquí valdría la pena plantearle al líder de PMI la reflexión de si en verdad no contaban con el perfil de emprendedor o fue la organización la que no se comprometía de la misma manera con ellos, para que fueran propositivos e innovadores. Y que por lo tanto, quizás le sea más fácil culpar al otro que reconocer los errores propios.

Además, si se remite al capítulo 2, en el apartado que hace referencia a la personalidad de los actores que integran PMI, podemos ver que en su momento existieron actores con características de emprendedor que en la entrevistas en profundidad señalaron que dejaron de proponer por hartazgo porque no eran escuchados.

2. Con relación al liderazgo, todos coinciden en que éste se ejerce desde el poder y por lo tanto no era favorable. Porque no creían en sus ideas o simplemente no se daba un liderazgo compartido entre la dirección general y las otras personas que de manera alterna tenían cierto peso en la organización y ejercían un liderazgo. Un caso concreto sobre el que todos los entrevistados hicieron referencia fue el del director académico de PMI, que era el “segundo a bordo” como representante de la organización y sobre el que recaía el peso del logro de objetivos y la integración del grupo.

Hablan sobre este actor como el líder que ejercía cierta autoridad, con la diferencia de que su estilo de liderazgo era de apertura. Mediaba entre ellos, los guiaba cuando era necesario, los escuchaba y abría un campo de acción para que sus ideas se cristalizaran. Aunque también señalan que este actor se veía opacado o apocado por la dirección general que manejaba un doble discurso.

Cuando estaba él presente lo hacía ver como el líder a quien había que seguir, pero cuando no se encontraba la dirección general daba instrucciones diferentes a las que ya se les habían indicado, creándoles confusión, porque echaba abajo las propuestas del director académico de PMI. Haciendo del ambiente de trabajo algo ríspido, incómodo



y propiciando que los tres equipos de trabajo que se construyeron se fragmentaran o de plano se rompieran, punto que se trata, también, en el capítulo 2.

3. Sobre la comunicación se puede observar que aún cuando la dirección general señala que existe un antes y un después en su estilo de comunicación, marcada por su certificación en coaching, que no va más allá de un año. La representación que tienen las personas que actualmente colaboran con ella es contraria, la siguen considerando una persona que no escucha, sobre todo en aspectos relacionados con lo laboral. Vale la pena señalar, que la dirección general considera que efectivamente había una baja escucha y por ello ahora se está dando espacios para hablar más con la gente, mas se remitió a situaciones de comunicación informal (fuera del trabajo).

Así pues, observamos que entre los actores y grupos que conforman o conformaron el personal operativo de PMI existen similitudes en las representaciones que tienen de la organización y del líder. Sin embargo, es con éste último con el que las representaciones tienen más contradicciones y se reitera lo que se viene diciendo desde los capítulos 1 y 2. Que el problema de raíz está centrado en el estilo de liderazgo de quien tiene a bien llevar a PMI a un mejor desarrollo organizacional: la directora general.

3.4.5 Propuesta de mejora en las interacciones comunicativas.

Como sucedió al concluir el diagnóstico del capítulo 2, una vez concluido el análisis de los discursos obtenidos a través de la técnica de investigación cualitativa, entrevista en profundidad, se realizará una segunda propuesta que le permita a PMI contar con más elementos para tener una mejor comunicación entre sus miembros y que, por añadidura, la lleven al logro de sus objetivos.

Para ello se requiere apostar por una eficacia en las interacciones comunicativas a partir de romper con el estilo de comunicación mediática que hasta el momento se ha llevado a cabo. Apostar por un liderazgo en donde los líderes usen la mediación porque a partir de ella se



puede resolver la contradicción y los malos entendidos. Se apuesta por una intervención en la que la organización reduzca la contradicción y la ambigüedad.

Un segundo acercamiento a una propuesta para establecer entre las diferentes áreas y grupos de PMI, estrategias de interacción comunicativa, que les permitan tener una comunicación asertiva con la dirección general, se establece a partir de seis acciones:

1. Realizar el **reclutamiento del personal** de nuevo ingreso con base a perfiles de puesto definidos.
2. **Planear**, con la finalidad de presentar resultados con base a objetivos, hacer acuerdos al respecto y verificar que se cumplan los mismos.
3. Entablar dinámicas para propiciar que se **hable sobre los incumplimientos**.
4. Realizar actividades que desencadenen la **integración del equipo de trabajo**.
5. Elaborar una **herramienta informativa** de uso corporativo.
6. Preparación permanente del personal a través de **capacitación**, punto ya propuesto en el capítulo anterior.

Estas seis acciones pueden dar como resultado el inicio de una mejor comunicación organizacional. Sin embargo, aún falta un factor determinante para concretar la propuesta, conocer el tipo de cultura que prevalece en la organización. Por lo tanto, al respecto de la propuesta de intervención comunicativa se ahondará más en el siguiente capítulo de la presente investigación, ya que es en éste en el que se conocerá el tipo de cultura que predomina en PMI.



Conclusiones capítulo tercero

El análisis de la subjetividad de los actores que integran e integraron los grupos de PMI, pretende dar a la empresa un panorama diferente de sus problemáticas. A partir de este momento se puede concluir que la propuesta de intervención comunicativa, no sólo del presente capítulo sino de la investigación en general, se debe enfocar hacia una nueva y diferente alternativa organizacional basada en la comunicación como la potenciadora de todo cambio y apostar por un liderazgo en donde el poder no sea el eje. En donde la negociación sea la que prevalezca, para que los miembros de PMI lleguen a acuerdos que los hagan coexistir en un mejor ambiente.

Para que lo anterior suceda se necesita, como punto de partida, reconocer al otro. Se trata de escucharle no imponer, se trata de convencer y no de vencer al otro. Se trata de conservar lo rescatable que le ha servido para su sobrevivencia durante estos tres años y de innovar lo inservible, romper con viejos esquemas que no le han permitido crecer. Conservar ayudará a tener estabilidad y seguridad; mientras que innovar autogenerará nuevas propuestas como empresa.

Se trata de innovar no sólo las propuestas encaminadas a la infraestructura y estructura, sino hacia las relaciones porque “el no hacerlo es el valor de lo obsoleto, de lo inservible en el presente y en el futuro, se opone a la esperanza de los beneficios que implica el desarrollo del ser”.

Pero para cambiar se necesita primero reflexionar y luego asimilar, sobre lo hecho en la organización porque, “todo descubrimiento trae tanto dolor como alegría: dolor, mientras se lucha con un nuevo conocimiento; alegría cuando se gana ese conocimiento”⁵⁴. Los cambios organizacionales de lo que se trata es de construir a partir de un actuar de común acuerdo, de mediar para ponerse a favor de la organización.

La mediación nos sirve porque con ella se logran resolver las contradicciones y las

⁵⁴ Von Foerster, Heinz, “Construyendo una realidad”, en Watzlawick y otros, La realidad inventada, Buenos Aires, Gedisa, 1988.



ambigüedades. Se trata con ello de que los actores miembros de un grupo crean en tres factores: “tener palabra fidedigna, reconocimiento del otro y desistimiento recíproco a la exclusión”. La palabra fidedigna para llegar a acuerdos, menos dolientes porque las palabras se dicen con crédito y fe.

Reconocer al otro para respetarle y darle las libertades requeridas, para respetar que somos diferentes, que razonamos diferente, pero que podemos tener ideas, valores o anhelos comunes. Digamos simplemente que se trata de respetar que el otro es diferente, y estar conciente que en las diferencias está la riqueza al convivir.

Y por último, requerimos del desistimiento recíproco a la exclusión porque si se excluye, se margina o se ve como objeto de uso y desuso al otro, entonces no vale la pena habitar una organización así, porque si se descalifica para qué intentar algo nuevo y diferente, si no se da crédito al otro, si no se cree en él.

Si todo esto no se acuerda, entonces no vale reintentar porque seguirá habiendo dolor, mentira y desconfianza –desmotivación-. Porque entonces valdría más un final doloroso como los que ha pasado PMI al dejar ir a su gente más valiosa, a un intento eterno. Porque sólo se puede triunfar “conjuntamente” con los sólidos argumentos de una posición firme en la honestidad porque es la que sostiene una particular forma de concebir y dirigir nuestras vidas y las organizaciones.

Para llegar a esta reflexión de cambio organizacional no basta con ver los números del capítulo uno y dos, los datos duros de los costos que implica la falta de productividad. Para esto fue necesario ver hacia dentro de la organización, conocer cómo y por qué son así sus miembros, a través de la técnica aplicada “entrevista en profundidad”, a través de la que se conocieron las posiciones de cada actor y de los grupos que integran o integraron.



Se tuvieron que ver los errores cometidos y no con decir errores se está diciendo que sea un reproche hacia la organización o sus integrantes. No, los errores de ningún modo son una fuente de culpabilidad y deshonra por el contrario, son una fuente de sabiduría. Los errores son siempre caminos abiertos que si no se reconocen llevan a la repetición de los mismos y la apuesta es ir por la adecuación para innovar.



Capítulo cuarto



**Propuesta de un plan estratégico e integral de
mejora organizacional y comunicativa, para
Phone Master Institute, S.C.**



Hasta el capítulo anterior la investigación tuvo la finalidad de diagnosticar la problemática que prevalece en Phone Master, tanto en su entorno, estructura, funcionamiento, comunicación formal, como en sus interacciones comunicativas. Se abordó entonces, para entender esta problemática, tanto la definición de lo que es una organización y el enfoque comunicativo que se pretende dar a la investigación; así como cuáles son las propuestas que pueden llevar a la mejora, desarrollo e innovación de la organización, objeto de estudio.

En el presente capítulo se tratará el último tema que nos hace falta para completar el análisis organizacional, nos referiremos a la “cultura organizacional”. Tema fundamental porque es a partir de ella que se reconoce la importancia del otro, planteamiento que se ha ido justificando a lo largo de la investigación.

Después de definir el concepto de cultura organizacional, se realizará el diagnóstico del tipo de cultura que existe en Phone Master, a través de tres herramientas: la elaboración de su mapa cultural, una matriz cultural y la ubicación de los factores culturales que dan vida a PMI.

Una vez concluido el análisis de la cultura organizacional, se presentará una propuesta de intervención comunicativa. Para su elaboración se integrarán todos los diagnósticos realizados en Phone Master, desde el capítulo 1 hasta el 4, que permitirán hacer un pronóstico de cuál sería la situación probable, en la que se vería atrapada la empresa de no tomar acciones ante los problemas detectados. La estrategia describe entonces diferentes planes de acción, tomando como punto medular a la comunicación, ya que en nuestro planteamiento inicial, ésta es vista como “la herramienta que interviene en la construcción y ajuste del grupo”.¹

Adicional a lo anterior el presente capítulo abrirá con una reflexión al respecto del papel de la comunicación organizacional y del comunicador del futuro. Con lo que se establece que para que podamos hablar de una nueva generación de comunicadores y se les debe dejar de ver sólo como operadores de medios, es pertinente entender primero la importancia que tiene a nivel social esta profesión.

¹ Serrano, et. al., La organización habitable, pp. 54 - 61.

4.1 Viviendo una organización que se reinventa a partir del uso de la comunicación.

Una breve semblanza

Esta breve semblanza tiene el objetivo de rescatar las reflexiones que se realizaron, en su momento, al respecto del papel de la comunicación organizacional y del comunicador del futuro. Estas reflexiones se realizaron antes de contar con toda la información, tanto teórica, como metodológica y de campo, que se ha recabado hasta el momento.

En ese primer acercamiento se definió a la comunicación no sólo como un medio, sino también como un fin, que determina el actuar y representar de cada organización. Se consideró como un sistema abierto e interdependiente, a través del cual se puede dar “cuenta de la realidad social”.

Sin embargo, se comentó que el campo teórico de la comunicación que ha evolucionado a este nivel, no se ha trasladado a las instituciones educativas y corporativas, tanto públicas como privadas, porque se encuentran en un quiebre. Por lo tanto, el reto de la comunicación es lograr desempantanarse de los “viejos modelos”, en los que se encuentra inmersa.

Lo anterior depende de quienes ya son profesionales en el estudio de la comunicación y de quienes, estamos en el camino de serlo. El reto es proponer mejores organizaciones, “organizaciones habitables”. Este primer acercamiento ahora se precisará un poco más a partir de lo aprendido.

4.1.1 El futuro organizacional requiere de la comunicación.

¿Por qué se presentan los quiebres en las organizaciones?

Si bien, no todas quizás si la mayoría de las organizaciones públicas y privadas, actualmente tienen una gran problemática: “están rebasadas”, o para decirlo de otra manera se encuentran en una crisis interna, a la que ven de manera negativa y no como una aliada para su innovación. Ejemplos al respecto hay muchos, basta sólo con decir que la oferta de las organizaciones está por debajo de las demandas, no sólo de quienes las integran, sino también



de las necesidades globales del entorno. Hasta el momento son pocas las organizaciones que se ocupan de mantenerse en un ajuste permanente ante los cambios requeridos, y en cierta medida es por ello que las organizaciones se encuentran en un momento de quiebre.

Vale la pena, antes de continuar, esclarecer qué debemos entender por *quiebre*. Nuestros mundos están organizados de alguna u otra forma y dependen de esa manera de organización para funcionar, cuando se presenta una alteración en esta forma de organización decimos que hay un quiebre. Por lo tanto, podemos decir que un quiebre es una alteración, que puede ir desde estar en una situación de fragilidad o de ruptura, ya sea en nuestra forma de organizar, de pensar, de entender el mundo, etc.

El quiebre nos permite hacernos conscientes de que hay algo que dejó de ser funcional, por lo tanto debe verse como un aliado; porque a partir de él se puede mejorar, puede ser una forma de desarrollar o innovar. En el caso de las organizaciones puede ser la punta de lanza para mejorar nuestra forma de organización del trabajo, mejorar nuestras relaciones para la cohesión del grupo, conocer las culturas y subculturas lo que nos permite conocer y reconocer al otro, sus lógicas y entender que en la diferencia existe una gran riqueza para el logro de los objetivos tanto organizacionales como individuales.

Por lo tanto, los quiebres o las crisis no deben verse como algo indeseable, porque simplemente son inevitables, ya que el gran generador de ellos es el ser humano. Entonces, vale la pena iniciar haciendo un alto en el camino y cuestionarse, ¿por qué se generan los quiebres?, ¿acaso se trata sólo de verlos como parte de nuestra cotidianeidad y dejarlos pasar?, ¿cómo actuar ante ellos?, ¿qué hacer para que las cosas tengan un cambio significativo dentro de nuestras organizaciones y nuestra sociedad?

Para dar respuesta a estas interrogantes, lo primero es darnos cuenta, reconocer que existen conflictos dentro de las organizaciones, debido a que están conformadas por una gran complejidad: los seres humanos que las habitan y que por naturaleza son complejos. Se

requiere que las organizaciones “tengan una gran sensibilidad, flexibilidad y creatividad para enfrentar y superar de manera exitosa las crisis”². Este tema se trata a mayor detalle en el capítulo 3, cuando se habla de la subjetividad de los seres humanos.

Después de ello, valdría la pena cuestionarnos sobre esos conflictos y dejar de verlos como parte de nuestro entorno, “dejar de vivir en la inercia, para evitar seguir en la confusión entre lo que es urgente y lo que es fundamental”³. Hay que analizar más sobre nuestro actuar. Qué estamos haciendo para que la “realidad” organizacional y social sea como es.

Sin embargo, no sólo se trata de ver y analizar, porque quedaríamos igual, en una organización que se la pasa cuestionando o quizás criticando y descalificando al otro. Se trata de actuar, para administrar los quiebres y apostarle a la innovación, atrevernos a hacer las cosas de diferente manera. Concluyendo, se trata entonces de tres momentos importantes: **reconocer** que existe un quiebre, **reflexionar** en cómo se actúa ante éste y **actuar** al respecto, usando la mediación; y este ejercicio mantenerlo en una dialéctica permanente. Sería erróneo plantear que una vez logrados los tres puntos señalados, se resolverían los problemas de toda organización. Recordemos que no hay recetas y que la organización siempre está en movimiento, por lo tanto es una “aspiración a concretarse”.

Para ello, necesitamos de herramientas, una de las cuales es la comunicación, a la que debemos recurrir como la gran potenciadora de cambios. Esto lleva a otra reflexión, ¿entendemos el papel de la comunicación o sólo se ha convertido en un bonito eslogan individual, institucional y social?, partamos de este cuestionamiento.

¿Qué es la comunicación?

Para explicar a la comunicación se recurrirá a tres de los nuevos modelos comunicativos que se revisaron en el capítulo anterior, porque éstos son tan complejos como la misma complejidad humana. Se tomarán tres como base, ya que no existen organizaciones en las que

² Andrade, Horacio, La comunicación positiva y el entorno organizacional, en razón y palabra, no. 4, año 1, septiembre - noviembre, 1996, p. 1.

³ Pérez Dávila, Jaime; El quiebre institucional en México y las tareas de organización de la comunicación; p. 15.



se utilice un sólo modelo, lo que hay son mezclas. Lo que si se hará es dejar atrás el modelo funcionalista, que desgraciadamente es el que predomina en la mayoría de nuestras organizaciones.

Con base en la teoría comunicativa, la comunicación se entiende como un sistema abierto, autónomo e interdependiente del sistema social, mismo que lo afecta en cada uno de sus componentes (actores, instrumentos, expresiones y representaciones), en mayor o menor medida y que están en una constante dialéctica - en un ajuste y desajuste permanente.

“La comunicación es una alternativa de comportamiento que supone una interacción. Se entiende como una acción de poco gasto energético, que orienta y desata las acciones ejecutivas. Interviene en la construcción y ajuste del grupo, así como en la producción y difusión del conocimiento y valores, es un tipo de acción social porque participa en los procesos de producción y reproducción sociales, porque a través de ella se comparten ideas”⁴.

Por otro lado, desde la teoría de la mediación se ve a la comunicación como “una institución mediadora, ya que es una práctica que permite o facilita que los sujetos sociales articulen en su experiencia cotidiana fenómenos contradictorios, para poder operar en la Realidad”⁵.

Si entendemos a la comunicación desde estos enfoques, se está diciendo que *la comunicación* es nuestra mejor herramienta para la administración del quiebre en las organizaciones, a través de las redes conversacionales, que constituyen el núcleo de la organización. “Una red conversacional incluye peticiones y promesas para llevar a cabo los compromisos, puede también incluir informes sobre las condiciones para satisfacerlos, informes sobre las circunstancias externas, declaraciones de nuevas políticas, etc.”⁶

La administración del quiebre tiene como objetivo lograr el acuerdo entre los miembros de la organización. Y es aquí en donde el comunicador debe centrar su atención para comenzar a incidir en una nueva cultura organizacional.

⁴ Serrano, et. al., La organización habitable, pp. 54 - 61.

⁵ Revilla Basurto, Mario, Teoría de la representación. Tesis de Maestría. CADEC. 2001 Modelos representacionales de la comunicación, p. 61.

⁶ Flores, Fernando, Inventando la empresa del siglo XXI, Santiago de Chile, Hachete, 1989, p. 65.

4.1.2 Una nueva generación de comunicólogos: “Habilidades y valores”.

Para hablar de una nueva generación de comunicólogos o comunicadores, es pertinente entender la importancia que tiene a nivel social esta profesión. Sin embargo, “los oficios del comunicador” son un embrollo. Por citar sólo uno, quizás el más elemental, es que desde las aulas en las diversas universidades que imparten la licenciatura no hay un acuerdo para determinar, cuál es la función social del comunicador, al grado que algo tan sencillo como el nombre de la licenciatura recibe diversos y muy variados nombres. Por lo tanto, cuando a los alumnos y egresados de estas universidades se les cuestiona al respecto de a qué se dedica un comunicólogo, la respuesta no es fácil de encontrar, por más que el cuestionado hurga en su mente la definición no llega con claridad, debido entre otras cosas, a que existe una gran confusión al respecto.

Por lo tanto, hablar del comunicador del futuro implica, encontrar la labor social de esta profesión, aspecto no fácil de desenmarañar y que nos toca a todos los interesados en el tema construirlo poco a poco. Y para lograrlo se requiere iniciar de manera individual, se necesita que todo aspirante a este título tenga como prioridad cambiar sus voluntades individuales, sus paradigmas y aceptar que es fundamental desarrollar sus competencias comunicativas para lograr interacciones comunicativas productivas, en cualquier campo laboral que se desempeñen, ya sea dentro de una organización pública o una privada.

¿Qué son las habilidades y competencias comunicativas?

Antes de hablar de las habilidades o competencias comunicativas con las que debe contar un comunicador, se comenzará por definir qué se entiende por habilidad y qué por competencia comunicativa. Cuando hablemos de habilidad nos referiremos a “las conductas que utiliza alguna persona para enfrentar la resolución de algún problema”⁷, en este caso comunicativo.

⁷ Definición en la Web para “habilidad”,
http://www.google.com.mx/search?hl=es&defl=es&q=define:Habilidad&sa=X&oi=glossary_definition&ct=title



Y por su parte una competencia comunicativa “es el conjunto de habilidades que posibilita la participación apropiada en situaciones comunicativas específicas. Consiste en lograr lo que se requiere o necesita, y hacerlo dentro de lo socialmente aceptable”⁸.

A partir de este momento cuando nos refiramos a habilidades, estaremos hablando de alguna de las siguientes: hablar - conversar, escuchar – comprender, escribir, leer y lograr acuerdos. Cuando se mencione a las competencias comunicativas nos referiremos a todas las habilidades en conjunto. Es pertinente comentar que para considerar que una persona cuenta con una habilidad, de cualquier tipo, en este caso comunicativa, se requiere tener tanto la capacidad, como la destreza para decir que se es hábil. Dicho de otra manera, se necesita contar con la capacidad, aptitud, disposición y agilidad para desarrollar alguna de las habilidades comunicativas.

Hablar – comprometerse: Se debe entender que la habilidad de hablar no sólo se desarrolla por el simple hecho de tener un aparato fonador que nos permite, desde niños, comunicarnos a través de las palabras que aprendemos incluso mucho antes de conocer su significado lingüístico. Esta habilidad se refiere a algo más profundo. Se refiere a aceptar la responsabilidad de que cuando hablamos contraemos compromisos y que de su cumplimiento depende la credibilidad que el otro se forme de nosotros. Por lo tanto, cuando hablamos debemos estar concientes que lo que se diga debe cumplirse, de lo contrario se perderá el interés en lo que se diga en conversaciones futuras.

Escuchar – comprender: Por principio de cuentas se aclarará que no entenderemos lo mismo por oír que por escuchar. Oír lo representaremos como un simple sonido, valga aquí el ejemplo: oímos que en la oficina contigua alguien entabla un diálogo, pero no tenemos detalles al respecto. En sí oír, entonces, será un sonido más del medio que nos rodea. Por su parte escuchar va más allá, tiene que ver con el entendimiento, con la comprensión de lo que dice quien está hablando, es esta habilidad, justamente la que hay que desarrollar como comunicadores, escuchar para comprender o entender la lógica del otro.

⁸ 7. Beltrán Núñez, Filiberto, 2006, “Competencias comunicativas”, presentación en Seminario taller – extracurricular, febrero 2006.



Conversar: A partir de estas dos habilidades comunicativas descritas, podemos decir que para reconocer al otro, se requieren desarrollar ambas habilidades porque “no es posible tener lenguaje sin escucha”⁹. Además, sólo a través del desarrollo de ambas se podrá contar con la habilidad de conversar, porque es a través de ella que “ambas partes pueden descubrir sus acuerdos y desacuerdos a cerca del mundo”¹⁰. Ya que la conversación, es entendida como “la unidad mínima de interacción social orientada hacia la ejecución con éxito de acciones”¹¹, y para lograr nuestras conversaciones recurriremos a los actos de habla (peticiones, afirmaciones, promesas o declaraciones).

Escribir y leer: No sólo nos comunicamos de manera oral, también usamos la escritura, por lo tanto al respecto se requiere, como buen comunicador, desarrollar la habilidad de escribir. Cuando escribimos es indispensable no olvidar que se escribe para otro, no para uno mismo. Por lo tanto, es pertinente escribir conforme lo establecen nuestras reglas gramaticales, y además hacer uso de la descripción, el resumen, la narración, la definición y explicación para que el mensaje que se quiera transmitir sea interpretado, tal cual se planteó, se distorsione lo menos posible o que de preferencia no se distorsione.

Por su parte la importancia de la habilidad de leer radica en que si sabemos leer podremos entender, interpretar, analizar y tener fluidez.

Valores del comunicador: Hablar de valores del comunicador quiere decir que sólo si se cuenta con ellos se logrará tener una buena comunicación con los demás. Es por ello, que los valores están íntimamente relacionados con las habilidades.

Si hablamos de adquirir las habilidades de hablar y escuchar, se contrae también el compromiso por hacerlos un hábito permanente, que a su vez se traducen en valores fundamentales para que el comunicador logre ser congruente entre el decir y el hacer.

⁹ Flores, Fernando, Inventando la empresa del siglo XXI, Santiago de Chile, Hachete, 1989, p. 41.

¹⁰ Ibidem, p. 42.

¹¹ Ibidem, p. 26.

Entonces el primer valor es comprometerse con lo que se habla y cumplirlo, y el segundo es escuchar para comprender al otro, a través de lo cual se logrará el acuerdo.

Otros valores fundamentales de los cuales tiene que echar mano el comunicador para que la comunicación tenga éxito y se logre el acuerdo son: la inteligibilidad, la verdad, la sinceridad y la legitimidad, que a continuación se describen.

Inteligibilidad: se refiere a eliminar los malos entendidos cuando se entabla una conversación, a través de la explicación, aclaración, paráfrasis y traducción.

Verdad: Se refiere a tener entendimiento mutuo y no poner en duda lo que se dice.

Sinceridad: Se debe confiar en la buena voluntad de las personas, no se debe acusar al otro de mentir, engañar o fingir.

Legitimidad: Se logra sólo si no se pone en duda el derecho de una de las partes para ejecutar ciertos actos.

Todos los valores están interrelacionados y son inseparables, porque uno es la consecuencia del otro, como ejemplo basta decir que si el comunicador no se compromete con lo que habla, no reconoce y entiende al otro; entonces, para el otro no habrá verdad, sinceridad, ni legitimidad. Por lo tanto, sólo cuando el comunicador se esmere por desarrollar sus competencias comunicativas afianzadas a sus valores y a la ética comunicativa (ver capítulo 3), será cuando se le facilite encontrar la respuesta a la pregunta sobre cuál es su labor social dentro del medio de acción organizacional en el que se encuentra. Con lo que tendrá ganada una parte de la batalla; porque tendrá a su favor su profesionalismo en el intento por contribuir en la creación o innovación de organizaciones productivas y amigables, basadas en la mediación para llegar al acuerdo o al consenso.

4.1.3 La organización que produce para el bien de todos es habitable.

Retos del comunicador del futuro

Si partimos de una ética comunicativa descrita en el capítulo 3, diríamos que en principio se debe pensar que las personas no actúan con alevosía para dañar a los otros. Actúan con autenticidad, sólo que lo hacen bajo su lógica, que desgraciadamente es individualista (no se reconoce al otro), por lo tanto ambos extremos tienen un cierto grado de razón.

Dicho lo anterior, entonces el comunicador del futuro debe de partir del reconocimiento del otro, sin perder de vista los dos lados de la organización, porque en ambos lados hay seres humanos, (directivos, personal administrativo y operativo, por llamarlos de alguna manera). Por eso se dice que el comunicador tiene la figura de “mediador”, está en medio de estos extremos y a ambos debe atender y entender. Diciéndolo de otra manera, el comunicador del futuro debe asumir su responsabilidad y capacidad para enfrentar los quiebres. Esta capacidad proviene del entendimiento que haga del otro y de su estado de ánimo. El estado de ánimo se entiende como la sintonía o empatía que tiene el comunicador con su interlocutor, lo que permite que se den ciertas posibilidades de acción.

Ahora bien, el reconocimiento del otro sólo se logrará si se conocen las representaciones que tienen los actores y grupos de su organización. Representaciones que están sustentadas en la subjetividad de cada persona, y que si no se toman en cuenta estamos hablando de que todos los actores serán vistos sólo como un puesto más, como un operador de un rol desechable. En el caso de PMI las representaciones de los actores y grupos que la integran se pueden consultar en el capítulo 3 de esta investigación.

Si el comunicador se da a la tarea de conocer las representaciones, entonces podrá planear, comunicar y ejecutar las acciones que se consideren más viables para atender las necesidades organizacionales y humanas por igual.

Lo que quiere decir que será el inicio de una organización en la que se logren los objetivos tanto corporativos como individuales, una organización en donde todos los intereses caben, sólo así la organización logrará ser “una organización productiva, comunicada y habitable”.



Una vez realizada la reflexión sobre el papel del comunicador dentro de una organización, a continuación se presenta el último diagnóstico de PMI: cómo es su cultura y subculturas, para posteriormente integrar los cuatro diagnósticos y hacer la propuesta de intervención comunicativa final. En la que se utilizaran todos los conceptos aprendidos para lograr la integración de los grupos a través del reconocimiento de las diferencias. Dicho de otra manera “integrar diferenciando”.

4.2 La importancia de conocer la cultura organizacional.

Hasta el momento la presente investigación ha dado cuenta de cuál es el enfoque comunicativo que se persigue y cuál es el concepto de organización, a utilizar a partir del estudio de Phone Master. Sin embargo, hace falta tomar en cuenta un aspecto adicional, que es fundamental para concretar el estudio al respecto de la organización objeto de estudio. Este aspecto es la cultura organizacional, que tiene una gran importancia porque es a partir de ella que se reconoce la importancia del otro.

El término “cultura organizacional” hasta antes de la década de los setentas, no tenía una gran relevancia. Es a partir de la crisis del principio de racionalidad y del desgaste de los modelos de producción occidental que se comienza a vislumbrar a la cultura como un factor que interfiere en la productividad dentro de las organizaciones. Esta mirada se hace a partir de los modelos japoneses de producción, que le dan importancia a la cultura y estilos de vida de sus miembros. “Se impone entonces el principio de nacionalidad sobre el de racionalidad”¹², que hasta el momento tenía la supremacía porque se consideraba que sólo gracias a este último se lograba la excelencia y la eficacia organizacional.

Es gracias a este cambio de paradigma “que el concepto de cultura permite aglutinar todo un cúmulo de ideas y experiencias hasta entonces inconexas”¹³. Convirtiéndose en un tema rector en el análisis organizacional, ya que se le puede ver como una meta, una herramienta o un instrumento de análisis que a su vez llevan a la organización a la excelencia o al éxito.

¹² Ruiz Olabuenaga, José Ignacio. Sociología de las organizaciones. Bilbao, Deusto, 1995, p. 214.

¹³ Ibidem. p. 215.

Al igual que sucede con la comunicación que se puede abordada desde diversos enfoques, como se vio en el capítulo anterior, en el caso de la cultura también existen diferentes enfoques para explicarla, los que parten más de lo práctico que del análisis teórico, es por eso que hasta el momento no existe una visión unificada de lo que es la cultura organizacional.

Dentro de los enfoques que se le han dado, se puede observar que algunos autores establecen criterios, ya sea de efectividad o criterios culturales que fomenten la competitividad empresarial. Mismos que se pueden concretar en dos tipos de empresas: Las empresas excelentes, basadas en la efectividad, y la cultura fuerte, basada en criterios culturales.

4.2.1 ¿Qué es la cultura organizacional?

Desde el enfoque funcionalista la cultura organizacional se entiende como “un pegamento normativo o social que mantiene a la organización unida, expresa los valores e ideales compartidos por todos”¹⁴. Es a partir de este enfoque que se genera la confusión entre lo que es en sí la cultura organizacional, ya que en muchos casos se entiende a ésta sólo como la promoción del ideario organizacional. No se logra comprender que la cultura no es sólo tener una misión, una visión y valores organizacionales, también está inmersa en ella un mosaico de diferentes culturas (subculturas), relacionadas con las características individuales de los actores que conforman los grupos que integran a la organización, tal cual se vio en el capítulo 2.

Este último aspecto nos lleva a un segundo enfoque, el de orientación crítica, que para la presente investigación es el que se tomará en consideración. Éste estudia la interacción entre subculturas, lo que sustenta el planteamiento hecho a lo largo de la investigación, de reconocer al otro y aceptar que existen diferencias, porque sólo a través de su reconocimiento se logrará el acuerdo. Este enfoque está en contra de ver a la cultura organizacional como “un todo unificado y monolítico, prefiere hablar de culturas en plural, con subculturas y contraculturas, que se interfieren unas con otras y cuya administración debe ser objeto de equilibrio, compromiso y reconocimiento mutuo”¹⁵.

¹⁴ Ibidem., p. 229.

¹⁵ Ibidem., p. 237.

Bajo el enfoque de orientación crítica, entonces podemos concluir que las organizaciones están habitadas por una gran diversidad humana, que con base en ciertas afinidades se aglutinan en múltiples subculturas; e incluso gracias a éstas la organización puede tener éxito o verse en riesgo, si se cuenta con subculturas conflictivas. Por lo tanto, en el análisis organizacional es primordial conocer y caracterizar las culturas, subculturas y contraculturas que existen en una organización, porque en la medida que se conozcan se podrán establecer estrategias de acción comunicativa que permitan una mejora, tanto en la productividad como en la integración y cohesión de los grupos.

Se habla de estrategias de acción comunicativa, porque del papel de la comunicación se puede desprender la “creación y expresión de los símbolos que conforman la cultura organizacional y se construye la realidad social”¹⁶.

Definición de cultura organizacional.

Una vez dicho lo anterior, podemos definir a la cultura organizacional como “la manera en la que actúan los integrantes de un grupo o sociedad y que tiene su origen”¹⁷, en el cúmulo de mitos, ritos, historias, discursos, creencias, rutinas, etc., formales e informales que prevalecen en la organización y que se manifiestan a través de las subculturas.

4.2.2 Mapa cultural de Phone Master.

Con base en el sustento teórico descrito, de que en toda organización existen subculturas que son las que definen la identidad de la organización, a continuación se hace uso de la técnica de investigación de campo “mapa cultural”. A través de éste se describirá la cartografía que existió en su momento en Phone Master, la cual se construyó a partir de la observación, de la identificación de los grupos realizada en el capítulo 2 (de los ‘chicos phone’), así como de las entrevistas a profundidad realizadas en el capítulo anterior.

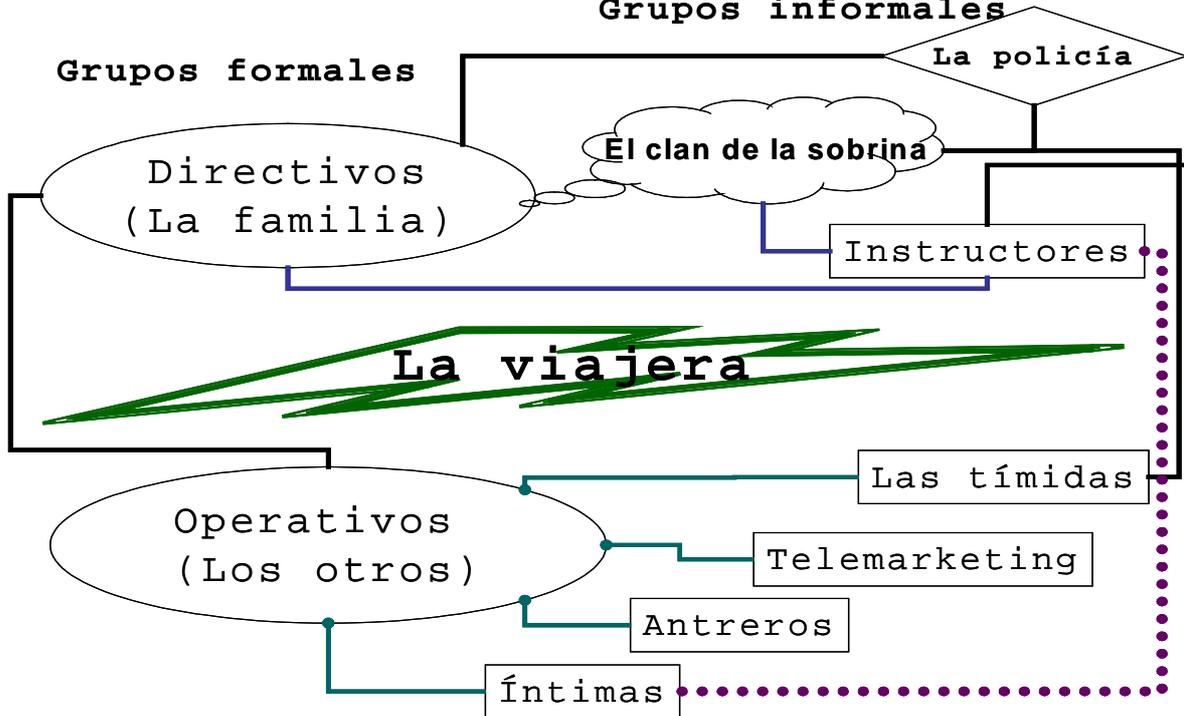
¹⁶ Ibidem., p. 238.

¹⁷ Andrade, Horacio, “La comunicación positiva y el entorno organizacional”, en *Razón y palabra*, No. 4, año 1, septiembre – noviembre, 1996, p. 2.



CARTOGRAFÍA DE PHONE MASTER

Grupos informales



Identificación de grupos formales de Phone Master.

Grupos formales	Origen de su nombre	Razones de su agrupación	Razones de su existencia actual
La familia	Los actores que conforman este grupo son familiares (Esposos y sobrinos).	Por afinidad familiar	Tener los puestos claves dentro de la organización para llevar el control del personal, así como su operación.
Los otros	Son actores que no tienen relación familiar.	Para hacer catarsis sobre la forma de actuar del grupo “la familia”	Sólo quedan tres miembros, los cuales permanecen en sus oficinas haciendo sus labores operativas.

La relación que existe entre los grupos formales: la familia y los otros, se rige meramente por las actividades laborales. No los une algún rasgo afectivo. Por lo tanto si nos remitimos al capítulo 2 son los grupos a los que se les conoce como secundarios.



Identificación de grupos informales de Phone Master.

Grupos informales	Origen de su nombre	Razones de su agrupación	Razones de su existencia actual
El clan de la sobrina	Son aquellas personas que comparten más allá de una relación formal con la sobrina.	Se reúnen para salir a tomar café, ir a comer.	Comparten la hora de la comida o la hora de la salida de labores.
La policía	La sobrina y el esposo de la directora, se dedican a cuidar los pasos de los integrantes del grupo "los otros".	Revisar que el personal cumpla con el reglamento.	Revisar que el personal cumpla con el reglamento.
Instructores	Son los actores externos que imparten los cursos.	Se reúnen para revisar los contenidos y logística, sobre los cursos que imparten.	Se reúnen para tratar la didáctica que se llevará a cabo en los cursos que impartirán.
Las tímidas	Son personas que tienen esta característica en común, ser tímidas.	Comparten el horario de comida y afinidades culturales, como la religión, una de ellas pertenece a una asociación religiosa y es uno de los temas de los que más hablan.	Comparten el trato directo con el esposo de la directora con el que entablaron una relación más estrecha.



Grupos informales	Origen de su nombre	Razones de su agrupación	Razones de su existencia actual
Telemarketing	Porque es el puesto que desempeñaron dentro de la organización.	Amistad, entraron a trabajar al mismo tiempo.	Para hacer labores de venta (sólo queda un miembro).
Antreros	Porque se iban de fiesta cada que se podía.	Amistad	Ya no existe este grupo.
Íntimas	Porque se agrupan para compartir pormenores de su vida personal.	Amistad	Ya no existe este grupo.

Los grupos informales descritos anteriormente tienen un vínculo no sólo laboral, más bien se relacionan por afinidades y afectos, son a los que en el capítulo 2 se les llama grupos primarios.



Código de relaciones de los grupos de Phone Master.

Tipo de relación	Color de identificación	Caracterización de la relación
Laboral	Negro	La relación laboral es educativa, porque siempre hay algo que aprender. Sin embargo, en ocasiones es tediosa porque se exhibe a los miembros del grupo delante de otros integrantes ante el desconocimiento de algún tema. Y porque a veces se pierde el foco de cuando es un momento de enseñar y cuando se están tratando temas trascendentes para la organización.
Amistosa	Verde	La relación es de amistad que permite cohesionar a los grupos, al grado que existió un sentido de cooperación mutua, aún cuando no fueran las labores propias de ese actor. Además, se juntaban para hacer catarsis en contra de los aspectos que no les agradaban de los directivos.
Afectiva	Morada–punteada	Originó de igual forma un sentido de cooperación y apoyo mutuo.
Laboral - afectiva	Azul	Su principal característica cuando interactuaban es que se volvían aliados del grupo de directivos para lograr los objetivos organizacionales y vigilar al grupo, “los otros”. Aun cuando en ciertas ocasiones algunos de sus integrantes preferían aliarse con los otros para desahogar sus insatisfacciones.



4.2.3 Tipo de cultura que prevalece en Phone Master.

Clasificación de la cultura organizacional.

Cuando se habla de cultura organizacional también se puede establecer que no en todas las organizaciones existe el mismo tipo de cultura. Es por eso que a continuación se hace referencia a la tipología de cultura organizacional que propone Horacio Andrade, a partir del grado de fortaleza y funcionamiento que tiene la organización.

“Una cultura es fuerte cuando: a) los valores están claramente definidos y ampliamente difundidos; b) los valores rigen la conducta de los miembros de la organización, c) los valores están jerarquizados en función de su importancia.

Una cultura es funcional cuando: a) permite a la organización alcanzar su misión y cumplir sus metas; b) motiva y compromete a sus integrantes, y c) fomenta la integración y crea un ambiente sano de trabajo.

Si se cruzan las diferentes variables se pueden observar las siguientes combinaciones:

CULTURA DÉBIL-DISFUNCIONAL	CULTURA FUERTE-DISFUNCIONAL
CULTURA DÉBIL FUNCIONAL	CULTURA FUERTE-FUNCIONAL

Modalidades de la Cultura Organizacional ¹⁸.

¹⁸ Ibidem., p. 3.

Si a su vez se relacionan estas variables con la percepción y manejo que hace la organización de la crisis, se puede obtener el siguiente cruce de información.

	DÉBIL	FUERTE
DISFUNCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Pocos significados compartidos. • Heterogeneidad en la percepción y acción. • Desorientación. • Reactividad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Significados compartidos • Desorientación. • Resistencia al cambio. • Aplicación de viejos principios a situaciones nuevas.
FUNCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Pocos significados compartidos. • Creencia de que lo que ha funcionado sigue vigente. • Percepción poco realista. • Pragmatismo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Significados compartidos • Percepción homogénea y realista. • Acciones concertadas y planeadas de antemano.

Percepción y manejo de crisis¹⁹

Con base en esta tipología, propuesta por Horacio Andrade, se deduce que la cultura de PMI en el momento que existían todas las subculturas mencionadas, fue fuerte aún cuando era disfuncional. Se considera de esta manera porque Phone Master es una organización en la que los valores se definieron de manera clara. En su momento el grupo “los otros”, le dieron identidad y se encargaron de difundir los valores entre los miembros de la organización conforme se fueron integrando a ella. Esto se logró gracias al actor “la viajera”, que era la líder reconocida por los integrantes del grupo.

Además, los valores en su momento fueron el eje conductor de los miembros porque ellos los elaboraron. Se considera que esta característica de PMI fue una de sus fortalezas más reconocidas. Sin embargo, esta fortaleza se convirtió en debilidad una vez que se desintegró

¹⁹ Ibidem., p.4.

este grupo y salió de la organización la viajera, quien a pesar de la rotación de personal logró transmitir los valores de un grupo a otro. Por lo tanto, actualmente aún cuando los valores están bien definidos no se difunden.

PMI no logró ser funcional porque no se alcanzó la misión de “profesionalizar el servicio a clientes”. Y mucho menos se logró la meta en las ventas, porque éstas no se establecieron de manera clara. Aspecto que se plantea en el capítulo 1, al conocer como es la estructura y el funcionamiento de PMI, y que se concreta como un problema productivo que se liga a otro de mayor profundidad, uno comunicativo – informativo anclado al estilo de liderazgo, tal cual se desarrolla en el capítulo 2 y 3.

El ambiente de trabajo permitía que los integrantes se sintieran identificados con la misión lo que les permitía comprometerse. Sin embargo, el incumplimiento en las promesas del grupo formal “la familia”, hizo que el grupo “los otros”, cada vez más se sintieran desmotivados. Por lo tanto, la organización sólo logró comprometer a los integrantes del grupo pero no los motivó.

Por otra parte, PMI mantenía una dualidad contradictoria. Había ocasiones que se esforzaba por integrar y crear un ambiente sano entre sus miembros. Sin embargo, en cuanto sentía que había grupos que se acoplaban los veía como una amenaza, por lo tanto, se tomaban medidas para romper con las subculturas que se consideraban posibles conspiradoras para el logro de objetivos.

Si partimos de lo antes citado podemos concluir que PMI tuvo una cultura “Fuerte – Disfuncional”. Y actualmente cuenta con una cultura “Débil – Disfuncional”, (ver cuadro de cultura organizacional), lo último porque sólo cuenta con un miembro que conoce la misión y trabaja conforme a los objetivos, sólo que no tiene con quién más compartirlos.



CULTURA ACTUAL DE PMI	CULTURA DE PMI HACE DOS AÑOS
CULTURA DÉBIL-DISFUNCIONAL	CULTURA FUERTE-DISFUNCIONAL

Cultura Organizacional

Ya en el capítulo uno al estudiar el entorno, en particular las variables de proveedores y clientes, se señaló que Phone Master cumplía con sus valores, porque se distinguía por su profesionalismo, el cumplimiento de las promesas que se les hacían, el servicio y el compromiso con el que se les atendía. Sin embargo, a la fecha hay clientes y proveedores que han dejado de ser parte de la organización por falta de seguimiento.

PMI enfrenta sus crisis actualmente negando que éstas existen, en cada una de las actividades que se siguen para lograr los objetivos, que dicho está de paso son ambiguos y se cambian de manera frecuente, se insiste en decir que las cosas marchan a paso lento, pero marchan bien, aún cuando los resultados sean diferentes. Lo anterior genera en el actor que actualmente sobrevive en la organización, incertidumbre, inestabilidad y poca motivación para seguir.

Por lo tanto, se puede decir que PMI tuvo una cultura “fuerte – disfuncional” (ver cuadro de cultura organizacional), que si bien la hacía poco productiva, tenía una fortaleza, los miembros compartían los significados y simbolismos de la organización, de los cuales ahora carece. Se considera una fortaleza porque aún cuando no se lograban las metas los miembros se esforzaban porque la misión se consolidara. Lo que les impedía lograrlo es que la organización siempre se remitía a aplicar los parámetros a través de los cuales venía “interpretando desde el pasado la realidad, aún cuando éstos ya no le daban resultado”, tal cual lo señala Andrade.



4.2.4 Factores culturales de Phone Master.

Simbología de la cultura organizacional.

La cultura organizacional da sentido a la realidad, le brinda identidad y un marco común de referencia a la organización. Pertenecer a una cultura abre el camino para tener un leguaje compartido. Da forma a la realidad y pensamiento, establece nuevas formas de actuar y ofrece la oportunidad de pertenecer y contribuir a una meta colectiva a través de las representaciones que se tienen en común, como se refiere en el capítulo 3.

“Está compuesta de objetos y realidades simbólicas múltiples que dan sentido a las cosas, establecen un contexto y sirven para crear la identidad individual y del grupo, cuando se habla en término de ‘nosotros’. La importancia de la simbología, radica en que se utilizan los símbolos para estructurar, identificar y dar sentido a una situación dada”²⁰.

En las organizaciones existen símbolos fundamentales que permiten a los empleados crear sentidos comunes que susciten el éxito de la organización, algunos de estos símbolos son los que se detallan a continuación.

Procesos de socialización y enculturización: Se entiende como “la inculcación de valores, de cualidades y de habilidades deseadas, con la finalidad de moldear la actitud y mejorar la disposición o voluntades de las personas, que se refleja en un comportamiento”.²¹

Misión – propósito: “Es una definición compartida de la función y el propósito de una organización y sus miembros. Da sentido y razones para entender porque el trabajo de una organización es importante. Además, ofrece dirección y metas claras”.²²

Conocimientos: “Es el conjunto de habilidades, saberes y experiencias que potencian y hacen efectivo el funcionamiento de una empresa”.²³

²⁰ Abravanel, Allaire, et al. Cultura organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos, Legis Editores, Bogotá, 1992, pp. 38 – 39.

²¹ Pérez Dávila, Jaime. Recursos Culturales de la Organización, ENEP Acatlán, 1998, inédito, p. 20.

²² Ibidem., p. 23.

²³ Ibidem., p. 33.

Participación: “Es una nueva tendencia organizacional. Sólo una administración capaz de compartir la responsabilidad de planear y organizar, puede enriquecerse de manera más adecuada”.²⁴

Liderazgo: Debe entenderse en un nuevo enfoque, “como un proceso participativo en donde el directivo se ve obligado a convencer y no a vencer, debe dejar a un lado el poder y exige la responsabilidad de ser congruente entre el decir y el hacer, lo que lo obliga a tener una conducta ejemplar. Por lo tanto, debe buscar el acuerdo, a través del uso de la negociación, la argumentación y el convencimiento”.²⁵

Mitos, relatos o historias: Son las anécdotas que se cuentan en las organizaciones, que “permiten integrar los valores abstractos y las presuposiciones de manera concreta y viviente, lo que permite que sean más fáciles de retener”.²⁶

Ritos: “Son comportamientos aceptados por la organización, que se deben seguir o actualizar con cierta frecuencia. Sirven para aprender las reglas organizacionales, los tipos de relaciones, derechos y obligaciones, costumbres bien o mal vistas y el papel que se desempeña en la organización”.²⁷

Ceremonias: “Son acontecimientos colectivos que, con ayuda de las costumbres, tradiciones y conversaciones, facilitan la expresión emotiva del grupo”.²⁸ Gracias a ellas se puede mantener o desencadenar el sentimiento de pertenencia colectiva, manteniendo así la lealtad y cooperación del grupo.

Los tótems: Con base en la definición propuesta por Lévi-Strauss, el tótem es “un símbolo racional universal alrededor del cual se desarrolla un sistema de valores y de significados que

²⁴ Ibidem., p. 35.

²⁵ Ibidem., p. 36.

²⁶ Abravanel, Allaire, et al. Cultura organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos, Legis Editores, Bogotá, 1992, p. 59.

²⁷ Pérez Dávila, Jaime. Recursos Culturales de la Organización, ENEP Acatlán, 1998, inédito, p. 39.

²⁸ Abravanel, Allaire, et al. Cultura organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos, Legis Editores, Bogotá, 1992, p. 64.



establecen una relación entre naturaleza y cultura. El tótem, puede ser una figura negativa o ser aquel al que se reconoce respetuosamente y es la adoración de la cultura o de alguno de sus aspectos”.²⁹

Ideología organizacional: “Sistema coherente de creencias que dan explicaciones convincentes, a veces míticas, acerca de la realidad social. Exhorta a la acción colectiva”.³⁰

Comunicación: “Es un instrumento que orienta una acción o un comportamiento organizacional altamente efectivo. La comunicación tiene como tareas lograr la eficiencia a partir de hacer que todos sus miembros jalen para el mismo rumbo; la enculturización – cohesión del grupo, la adaptación para su sobrevivencia, y la organización de las acciones en función del logro de objetivos”.³¹

Todos estos símbolos en conjunto tienen como objetivo, dentro de cualquier organización, funcionar como los propiciadores de la cultura, es pertinente entonces conocer cuál es la simbología que existe en la organización objeto de estudio, lo que a su vez nos ayudará a conocer con mayor detalle el tipo de cultura que existe en Phone Master.

²⁹ Ibidem., p. 66.

³⁰ Pérez Dávila, Jaime. Recursos Culturales de la Organización, ENEP Acatlán, 1998, inédito, p. 42.

³¹ Ibidem., p. 45.

Símbolo	<i>Símbolos que existen en PMI</i>
Misión – propósito	La misión existe sin embargo, como ya se mencionó no está difundida más que en uno de sus miembros.
Conocimientos	No existe un proceso de capacitación que permita transmitir los conocimientos, estos son adquiridos en el día a día. Cuando alguien se incorpora a trabajar se le pide vaya un mes sin goce de sueldo a la organización, para que la conozca y defina si es lo que busca. Entonces el conocimiento se adquiere conforme el grupo le proporciona información.
Participación	Las responsabilidades en el decir son compartidas. Sin embargo, en el hacer ya no, puesto que toda decisión que se vaya a tomar primero debe ser supervisada y modificada por la dirección.
Liderazgo	Como ya se mencionó el liderazgo está basado en el poder. Sin embargo, se encubre con el discurso haciendo creer que se tiene un liderazgo basado en el acuerdo, es por ello que se considera que es un liderazgo maquillado.
Mitos, relatos o historias	El mito de mayor peso en la organización, que permite hasta cierto punto establecer un vínculo de afinidad con la dirección, es el fallecimiento de su hija. Este mito se usa para aleccionar sobre que todo en la vida es superable y que ante cualquier adversidad siempre se puede lograr el éxito.
Ritos	Existió hasta hace un año, el rito de tomar café o desayunar todas las mañanas antes de iniciar las labores. Los miembros se reunían para departir y compartir sus peripecias del día anterior o del fin de semana mientras desayunaban. Cada que se integraba un nuevo miembro este rito servía para integrarlo y hacerlo parte del grupo, a través de conocer sus gustos.



<p>Ceremonias</p>	<p>Existen dos ceremonias formales propuestas por la organización:</p> <p>a) La ceremonia de la abundancia, que se lleva a cabo al iniciar cada año y a la que se invitan tanto a proveedores, instructores, clientes y personal de la empresa. El objetivo es compartir simbólicamente a través de una copa de vino y comida abundante, la prosperidad para el año que inicia.</p> <p>En esta ceremonia se entrega a cada participante un detalle que sirva como “ancla” (así le llaman), para recordar durante todo el año el objetivo que se persigue de manera individual y organizacional.</p> <p>b) La otra ceremonia formal es la cena de fin de año, en ella lo más significativo es que la dirección pide a cada integrante de la organización, “refrende su compromiso” personal de seguir en la organización y si el interés de alguien es dejar la organización, este deberá decir en cuanto tiempo lo hará.</p>
<p>Los tótems</p>	<p>El tótem por excelencia que tiene y ha tenido PMI, es su directora. Es reconocida por los miembros del grupo, incluso en las entrevista en profundidad que se aplicaron en el capítulo anterior algunos de los entrevistado señalan cual fue el vínculo con esta figura. Por ejemplo, algunos la ven como una guía, como maestra, como una gran empresaria exitosa o como amiga.</p> <p>Sin embargo, al paso de los días después de su incorporación a la organización esta imagen se debilita.</p>



<p>Ideología organizacional</p>	<p>En su momento y hasta hace un año existió una ideología organizacional, basada en el servicio. Cada uno de sus integrantes fomentaba una cultura de servir tanto al interior como al exterior.</p> <p>Sin embargo, al desintegrarse las subculturas e irse de la organización “la viajera”, se perdió esta ideología. Ahora todos los miembros trabajan como ermitaños, cada uno en su cueva, característica de personalidad que como se menciona en el capítulo 2 no favorece al logro de los objetivos grupales, porque simplemente no hay trabajo en equipo.</p> <p>Cada uno de los actores trabaja ‘para su santo’, como lo señala en la entrevistas en profundidad el ejecutivo de telemarketing M, que es el único miembro que queda en PMI.</p>
<p>Comunicación</p>	<p>Al igual que el liderazgo, la comunicación se utiliza discursivamente, pero en los hechos la comunicación no se utiliza. Es un discurso devaluado el que se tiene al respecto de que la comunicación es lo más importante, porque existe una deficiencia en las habilidades comunicativas de quienes dirigen al grupo, que es la de “escuchar”.</p>

Una vez que se concluyó con el diagnóstico del tipo de cultura que prevalece en PMI, a continuación se desarrollará la propuesta de intervención comunicativa con la que se pretende atacar los problemas en cada uno de los elementos que integran la organización: entorno, estructura, funcionamiento, comunicación formal e informal, así como la propia cultura.



4.3 Propuesta de un plan estratégico e integral de mejora organizacional y comunicativa.

A partir del uso de la herramienta FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), que se utiliza para analizar la situación de alguna organización, se recabarán de cada uno de los diagnósticos realizados a lo largo de la presente investigación cuáles son las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene Phone Master, para hacer un diagnóstico y pronóstico final de la situación general que priva en la organización, y a partir de ellos proponer una estrategia de intervención comunicativa, que permita a PMI ser una “organización productiva y habitable”.

FODA

I N T E R N O	<p>•Fortalezas: Lo que se hace bien en el interior</p>	<p>•Debilidades: Lo que se hace mal o no se hace en el interior</p>
	<p><i>Niveles</i></p>	<p><i>Niveles</i></p>
	<p><u>Estructura</u></p> <p>Se elaboró el ideario organizacional (misión, visión y valores), tomando en cuenta a su personal.</p>	<p><u>Funcionamiento</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No se cumplen los objetivos, por una parte porque no se cuentan con los materiales suficientes, porque no se invierte en ellas, y el personal tiene que usar las herramientas con las que cuentan 2. Indefinición en la estrategia de comercialización. 3. No hay claridad al respecto del servicio que se ofrece al mercado. Por lo tanto, el personal No dominan las características del producto. 4. Capacitación: No existe un proceso de capacitación. Por lo tanto, los empleados que ofrecen el servicio de formación de ejecutivos de atención
	<p><u>Comunicación</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cohesión del grupo: En su momento los grupos que integraron PMI pasaron de ser grupos secundarios a primarios. 2. Es un grupo conformado de adultos jóvenes que se compromete con el trabajo que realiza. 3. Tienen poco o nulo ausentismo aún cuando la mayoría son mujeres. 	
	<p><u>Cultura</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cultura fue fuerte porque había una 	



identificación con los valores de la organización.

2. la existencia de mitos, ritos, ceremonias que pueden potenciar la integración del grupo.
3. La existencia de un tótem al que se le tiene en buen aprecio y se le reconoce.

telefónica y telemarketing, tienen poca claridad al respecto. Además, de que hay indefinición en el mismo producto.

5. Alta rotación de personal.

Estructura

1. No cuenta con objetivos claros y bien definidos.
2. La organización del trabajo formal es una y la que se lleva a cabo es otra. Presenta cambios de manera constante.
3. Funciones que sólo están descritas en documentos porque el personal realmente realiza funciones de todo tipo.
4. No cuenta con un organigrama definido. Se dice que es "formal". Sin embargo, en la práctica el que predomina es un organigrama solar.
5. Reclutamiento espontáneo y por recomendación. No cubre perfiles porque éstos de entrada no existen.
6. No hay una definición clara en el proceso de trabajo para la comercialización de los servicios.

Comunicación

1. Las personas permanecen muy poco tiempo en la empresa (se cuenta con personal de nuevo ingreso de manera constante).
2. No todos los miembros del grupo



	<p>tienen un puesto en la organización que les favorezca.</p> <ol style="list-style-type: none">3. No se cuenta con personal con las habilidades, conocimientos y actitudes, para desarrollar las actividades requeridas. Un caso concreto es que se contrata personal para el área de ventas que no tienen la experiencia como vendedor.4. El líder promueve la división de los grupos primarios.5. Estilo de liderazgo autoritario – directivo, que se encuentra maquillado hacia el exterior. Liderazgo basado en el poder.6. No se ha permitido que los grupos se conviertan en grupos maduros, se han tenido varios equipos en etapa de inicio.7. No se promueve la comunicación horizontal, ni la vertical ascendente y descendente, que son necesarias para grupos en etapa de inicio.8. Aún cuando la organización es un grupo pequeño, hay una división en grupos primarios, quizás excesiva. Hace falta integración grupal.9. Se tiene un problema de comunicación debido al estilo de liderazgo, en el que el líder no ha desarrollado sus habilidades comunicativas, principalmente la de
--	---



escuchar).

Cultura

1. Actualmente PMI tiene una cultura débil – disfuncional, porque de los cuatro miembros que sobreviven en ella, sólo uno conoce la misión y los valores, bajo los cuales trabaja.
2. No existen procesos de transmisión de conocimientos.
3. No existe una cultura de participación.



•**Oportunidades:** Lo que se podría hacer mejor para el exterior

Niveles

Entorno

1. La planeación estratégica del servicio que se ofrece.
2. Definir el servicio que se ofrece con mayor precisión.
3. Conocer a su competencia.
4. Contar con una estrategia de comercialización, que se base en un estudio de mercado previo.

Funcionamiento

1. Definir sus objetivos de manera clara.
2. Llevar el funcionamiento de la vida diaria al papel, para que los miembros que se incorporen se capaciten.
3. Contar con un organigrama y estructura basada en la operatividad diaria y no en un ideal.
4. Establecer un proceso de reclutamiento y selección formal.
5. Definir un proceso de trabajo para la comercialización de lo servicios.

•**Amenazas:** lo que dañaría desde el exterior

Niveles

Entorno:

1. Inadecuada y mala lectura del entorno. Por lo tanto, no se conoce la pertinencia del producto dentro del mercado.
2. Si la SEP no otorga nuevamente el Registro de Validez Oficial de Estudios (REVOE), el servicio pierde uno de sus pocos valores adicionales con los que cuenta.



Con base en estas problemáticas se desarrollará la ‘plataforma estratégica’, que permitirá proponer una estrategia de intervención comunicativa.

4.3.1 Plataforma Estratégica.

Problemas sobre los diagnósticos realizados.

Con base en la aplicación de las técnicas de investigación tanto cuantitativa, como cualitativa, que se realizaron para diagnosticar la problemática de PMI, se encontró que tiene cinco grandes complicaciones de las cuales se derivan algunas otras de igual importancia. Sin embargo, se considera que una vez que se aborden los grandes inconvenientes, los otros problemas detectados a partir del cuadro FODA, disminuirán como consecuencia natural.

Las grandes problemáticas de PMI son:

- a) Incongruencia: Se ofrece un servicio de formación de ejecutivos de atención telefónica y telemercadeo, además de un servicio de consultoría especializada en el desarrollo de competencias del personal. Sin embargo, al interior de la organización no se trabaja esta profesionalización, (ver capítulo 1).

- b) Carencia de un equipo especializado en ventas: El personal que fue y es la fuerza de ventas de PMI, no cuenta con la preparación y experiencia para desempeñar esta actividad. Lo anterior se debe a que se le contrata para realizar funciones diferentes, como la docencia o para labores administrativas.

Sin embargo, termina siendo parte del equipo de ventas, ya que uno de los principios que tiene la dirección es que además de sus labores “toda persona que quiera estar en su organización debe saber vender, porque de cierta manera todos somos vendedores”. Lo anterior propicia desmotivación en el personal porque, por un lado, se le comienzan a exigir resultados de ventas, puesto para el cual no fue contratado, y como no los hay tampoco llegan las compensaciones económicas.



Por otro lado, porque no se cumple la promesa de realizar las labores por las cuales se contrató en PMI. Este problema es parte de las causas por las cuales se genera la rotación de personal y la nula productividad en las ventas del servicio por el cual se formó la escuela: formación de ejecutivos de atención telefónica y telemarketing. (Ver capítulos 2 y 3).

- c) Comunicación: Existe un problema informativo comunicativo. Se cuenta con una organización costosa y poco productiva. No se considera el costo psicológico. Carencia de un equipo basado en un equilibrio entre tarea y relación. (Ver capítulo 2). Carencia de comunicación asertiva. (Ver capítulo 3).
- d) El estilo de liderazgo autocrático y maquillado, propicia que los miembros no se sientan parte de la organización. (Ver capítulo 2).
- e) Inadecuada lectura del entorno, ya que no se ha realizado un estudio de mercado formal y por medio de expertos, lo realizado hasta el momento, como se indicó en el capítulo uno de la presente investigación, es producto de la experiencia de la dirección general. Por lo tanto, se desconoce la pertinencia del producto dentro del mercado y como consecuencia se generan problemas para identificar y establecer una estrategia de comercialización. Y en cuanto a la estructura se presentan problemas en la definición de los objetivos y la organización del trabajo. (Ver capítulo 1).

Pronóstico

Estos cinco problemas deben ser atendidos a la brevedad, de lo contrario las consecuencias en PMI pueden ser: a) seguir en la dinámica de no tener ventas de matrículas educativas; b) quedarse sin miembros y, c) como consecuencia lógica verse en la necesidad de cerrar la



escuela al público por segunda ocasión, ya sea hasta que se redefina e innove o que sea definitivo el cierre, perdiendo todo lo invertido “tiempo, dinero y esfuerzo”, lo que se traduce en los costos temporales, económicos, energéticos y psicológicos que se señalan en el capítulo 2.

Proyecto

Nombre: Profesionalización del servicio que brinda nuestro personal.

Objetivos

General: Trasladar el concepto institucional que se ofrece a clientes externos al interior de la organización, con la finalidad de entender que el factor humano es lo más importante dentro de Phone Master, para el logro de los objetivos, con lo que se pretende que en los próximos cinco años, PMI sea reconocida en el mercado como una empresa exitosa tanto en lo humano como en lo comercial.

Particulares

1. Rediseñar el ideario organizacional, con la finalidad de que los miembros de la organización se vean reflejados en ello.
2. Construir redes de conversación en Phone Master, durante el presente año, para que se logre una comunicación asertiva entre sus miembros.
3. Desarrollar durante el presente año, las habilidades comunicativas de quienes tienen a su cargo la dirección del grupo de trabajo, para el logro de los objetivos organizacionales e individuales.
4. Definir el servicio que se ofrece para conocer la pertinencia de este en el mercado educativo.
5. Evaluar las acciones propuestas a los seis meses de implementadas, para su ajuste permanente.



Finalidad

Que los miembros de todas las subculturas que integran Phone Master, se sientan a gusto con la organización. Se sientan parte de ella, para conducirla a ser habitable, autopoietica e innovadora: “Una organización en la que todos quepan”. Si se consigue lo anterior entonces se podrán lograr las metas de productividad corporativas establecidas, a través del logro de las aspiraciones personales, y a partir de usar a la comunicación como la gran mediadora y generadora de acciones que lleven siempre al acuerdo.

Justificación

El proyecto se justifica porque de no resolverse la problemática de PMI de manera oportuna y a la brevedad posible, las consecuencias pueden ser diversas, como seguir en la dinámica de no tener ventas de matrículas; quedarse sin miembros y como consecuencia lógica verse en la necesidad de cerrar la escuela al público por segunda ocasión, ya sea hasta que se redefina e innove o que se cierre definitivamente. Provocando pérdidas, tanto para la organización como para sus miembros, ya que para ambos ha representado una inversión de “tiempo, dinero y esfuerzo”, lo que se traduce en costos temporales, económicos, energéticos y psicológicos.

Políticas o normas de acción

Para que el proyecto logre su cometido es importante establecer como normas básicas, las siguientes:

La organización deberá contar con un espacio fuera de la oficina, para evitar distracciones. Estos espacios servirán para llevar a cabo interacciones comunicativas informales que permitan a sus miembros conocerse. Las conversaciones formales también se fomentarán en un ambiente en donde dependiendo de la importancia del asunto a tratar, se eviten las interrupciones. Por otro lado, toda propuesta por el simple hecho de basarse en la experiencia de los miembros de la organización, será tomada en cuenta para su análisis y acciones al respecto.



Como reglas básicas de trato dentro de la oficina se deberá propiciar un ambiente afable, en el que se puedan tratar los malos entendidos, sin enfrentarse a un ambiente hostil, irónico, retador o de enseñanza permanente, en donde se tiene que aprender una lección a cada momento.

Fomentar entre todos los miembros de la organización una “filosofía de congruencia”, entre el decir y el hacer. Para ello se recurrirá a dos planteamientos, por un lado a los de Flores, sobre las redes de interacción comunicativa que se vieron en este capítulo cuando se hablo del comunicador del futuro. Y por otro lado, a los de la ética comunicativa, que se establecieron en el capítulo anterior, los cuales se difundirán de manera corporativa para que el personal conozca que la comunicación, independientemente del medio que se utilice, lleva en su mensaje un compromiso que tiene por consecuencia la necesidad de cumplirse para fomentar la credibilidad en el otro y no la incongruencia.

4.3.2 Estrategia comunicativa

Actualmente Phone Master, se comunica por medio de reuniones de trabajo, ya sea de todo el equipo o individuales (cara a cara) con la dirección. Sin embargo, estas no están funcionando del todo, en primera porque cuando se llevan a cabo se presentan diversas y muy frecuentes interrupciones, ya que la dirección atiende llamadas de clientes o proveedores, e incluso atiende a otras personas que llegan a la oficina a sí sea sólo para saludarlas.

En la mayoría de las reuniones no existe un objetivo claro, una orden del día, y menos aún, alguien que coordine la reunión que no sea la dirección. Y en los casos que se presenta esta dinámica la dirección, termina imponiendo su autoridad y llevando la reunión a los puntos que ella pretende, lo que en la mayoría de los casos tiene como resultado que no se llegue a algún punto concreto y se extiendan más de dos horas. Por otro lado, en cuanto a las reuniones informales se hacen en un ambiente muy corporativo, lo que les da mucha institucionalidad, impidiendo que se propicie un ambiente relajado en el que las personas que conviven logren conocerse.



En su momento se tuvieron relaciones informales que no incluían a la dirección, conocida como “el desayuno o el rato del café”, a través de las cuales se logró la integración afectiva entre los miembros de las subculturas. La convivencia en su momento fue grata, permitiendo al grupo trabajar para un bien común y conformar un equipo solidario. Aspectos que se perdieron cuando se desintegraron estos grupos, debido a que uno de los planteamientos de la dirección es que los grupos cuando se vuelven primarios, son un peligro para la organización porque comienzan a “conspirar contra ella”, situación manifestada en las entrevistas a profundidad que se aplicaron en el capítulo anterior.

Actualmente la organización conserva a cuatro miembros que trabajan para Phone Master, de aquel equipo que participó en esas reuniones informales. Éstos no están integrados ahora, cada uno trabaja para el logro de las tareas que les son encomendadas de forma individual y ya no comparten un proyecto común. Ante esta situación es pertinente diseñar una estrategia de intervención comunicativa, que le permita a la organización redefinirse. Por lo tanto, el primer paso será conformar un nuevo equipo de trabajo, que pase de ser un grupo secundario a primario, maduro, con una buena integración y relación entre todos sus miembros, incluyendo la dirección. Y a partir de esta integración lograr los objetivos de productividad establecidos por la organización.

A continuación se establece el mensaje institucional, con el que se pretende que los actores involucrados se identifiquen con la organización. El mensaje toma como base la misión corporativa que a la fecha tiene PMI, misma que se puede consultar en el ideario organizacional en el capítulo 1.

Mensaje institucional: “Nuestro primer cliente es el interno”.

Nos comprometemos con PMI para brindar un servicio con entrega total en cada una de nuestras labores, ya que somos profesionales y congruentes, porque nos especializamos en lo que ofrecemos y cumplimos nuestras promesas; tanto al interior como hacia el exterior. Y gracias a nuestro profesionalismo, congruencia, servicio y entrega conseguimos las metas propuestas.



Metas del mensaje

Convertir al factor humano en la parte medular de Phone Master. Lo que permitirá, por medio de la comunicación acordar y / o consensar al respecto de las diferencias y problemática productivo - comunicativo que priva en la organización. Además de lograr un equilibrio entre tarea y relación.

Sentido del mensaje

El mensaje se elaborará dando sentido, en todo momento, a la integración y cohesión de los grupos, convirtiéndolos en la parte más importante de la organización, a través del uso de la comunicación y de su eslogan: “Nuestro primer cliente es el interno”.

Proceso comunicativo

Para el proceso comunicativo en general se recurrirá al establecimiento de redes comunicativas entre las diferentes subculturas de la organización, para proponer alternativas de mejora ante la problemática productivo - comunicativo que priva en PMI.

Públicos

El público al que será dirigida la estrategia es en un noventa y cinco por ciento mujeres de entre veinticinco y cuarenta años, la mayoría con niveles de escolaridad profesional, que tienen como rasgo característico a fin el interés y gusto por la lectura en diversas temáticas, que van desde desarrollo organizacional, liderazgo, coaching, superación personal, cocina, religión, revistas científicas, de videojuegos y musicales, diarios nacionales y novelas de la literatura universal.

Su afinidad propicia la integración de cada subcultura, a partir de la visita a establecimientos para tomar café, en donde gustan de platicar sobre sus aspiraciones, así como de sus logros personales y profesionales.



Evaluación y retroalimentación

Una vez implantados los planes de acción, que a continuación se describirán, será importante considerar recibir retroalimentación al respecto de cómo están funcionando. Se propone, en un principio, realizar evaluaciones con una periodicidad semanal, para hacer los ajustes pertinentes y conforme se vaya estabilizando cada una de las acciones se recomienda espaciar las evaluaciones ya sea trimestral o semestralmente.

Sin embargo, es importante dejar siempre un espacio para recibir retroalimentación oportuna. De ser necesario esta retroalimentación se realizará antes de los periodos señalados, en caso de que algo no esté funcionando como se planteo y se requiera hacer un ajuste.

Vocabulario rector

Se utilizarán los actuales valores corporativos como palabras rectoras, sólo que se transformarán a favor de los integrantes de la organización y no sólo hacia los clientes externos: Profesionalismo, eficiencia, congruencia, servicio, compromiso y resultados. Y se agrega el eslogan: “Nuestro primer cliente es el interno”.

4.3.3 Programas y productos comunicativos.

Se proponen como parte de la estrategia comunicativa tres programas internos y uno externo, ya que se considera que éstos en conjunto aportarán soluciones viables a la problemática detectada, tanto comunicativa como productiva. Algunos de los programas tienen que ver más con la estructura y el funcionamiento de la organización; sin embargo, si éstos no son atendidos no se logrará el cometido de la propuesta.

Programas internos

I. Creando nuestros espacios para conversar: El objetivo primordial de la propuesta comunicativa, es construir los espacios y crear los ambientes óptimos para que la comunicación fluya al interior de PMI.



El programa “Creando nuestros espacios para conversar”, tiene como idea rectora hacer de Phone Master una organización en la que la comunicación sea el eje medular para el acuerdo y el consenso. Sólo de esta manera logrará que sus miembros sientan que el primer cliente es el interno. En este programa se establecerán los tipos de redes conversacionales a utilizar para fomentar la comunicación entre sus miembros.

Productos

1. Se llevarán a cabo juntas mensuales de trabajo. Las dos primeras serán organizadas por quien tiene a su cargo la dirección del grupo. El objetivo es modelar cómo debe ser llevada una junta, para que posteriormente cada uno de los miembros organice una.

La junta no deberá durar más allá de dos horas, por eso se requiere que esté bien planeada considerando tres etapas. Etapa previa, se pide a todos los miembros de la organización su opinión sobre algún punto que requieran tratar y el tiempo estimado que les llevará su intervención. Con estos puntos se elabora la orden del día.

Etapa de ejecución de la junta, quien organiza deberá tomar la minuta de los acuerdos sobre los puntos tratados. Además tendrá un papel muy importante, ya que en los casos de presentarse algún conflicto será quien haga el papel de mediador. En esta etapa se acordará quien será el coordinador de la siguiente reunión.

Etapa posterior a la reunión, en un lapso no mayor a veinticuatro horas el coordinador de la reunión, deberá enviar la minuta con los puntos de acuerdo para que sean ejecutados.

De esta manera se pone orden a las juntas de trabajo que a la fecha se tienen semestralmente, son coordinadas por la dirección en general y sólo para tratar asuntos de la organización como metas a cumplir, análisis de las ventas realizadas hasta ese periodo o para solicitar al personal que ponga más empeño en sus labores. Además, por ser tan espaciadas y no contar con un coordinador dan la impresión de ser improductivas porque no se concretan en acuerdos tangibles en los que se vean integrados todos sus miembros.



-
2. **Círculo del café.** Con base en la afinidad de los grupos de su gusto por convivir fuera de la oficina para tomar café, se iniciarán reuniones de convivencia informal en lugares cercanos a la oficina. En estas actividades podrán participar los miembros que así lo quieran, porque serán invitados de manera abierta por el líder del grupo. El objetivo es que cada vez más miembros de la organización se integren a este círculo. La regla fundamental es que se podrá abordar cualquier tipo de tema. Sin embargo, en la medida de lo posible se evitará hablar de asuntos laborales.
 3. **El rito del desayuno.** Se pedirá autorización a la dirección para que se establezcan quince minutos en los que el personal, al entrar a sus labores, pueda tomar su desayuno en la sala de espera de la organización. Este espacio fue en donde sus integrantes, en su momento, se cohesionaron e integraron como un equipo solidario, por eso se considera importante retomarlo. Es importante que de vez en cuando, la dirección participe en estos encuentros y que el personal sólo tome quince minutos no más.

II. Conformar e integrar al equipo Phone Master: Actualmente Phone Master cuenta con cuatro miembros (uno de planta y tres freelance), los que realizan todo tipo de labores, incluyendo la de ventas aún cuando no son profesionales en este aspecto. Lo anterior se origina por la falta de más personal, por ello se requiere reclutar nuevo personal, con base al perfil de puesto que desempeñará, para distribuir equitativamente las tareas. Se pretende conformar de esta manera la fuerza de ventas de la empresa, contratar vendedores. Una vez conformado este equipo, se trabajará en su integración y cohesión bajo el lema de buscar el profesionalismo, la congruencia, un servicio de excelencia y entrega para conseguir las metas propuestas.

Productos

1. Entrega del documento en el que se detalle cuál es el perfil requerido para cubrir una vacante de ventas en PMI. Este lo redactarán por lo menos las dos personas expertas en la materia que actualmente trabajan en PMI.



-
2. Entrega del documento en donde se establezca el procedimiento de reclutamiento y selección. Este será preferentemente redactado por personal experto en la materia. Puede ser alguno de los instructores que tengan experiencia en la elaboración de dichos documentos.
 3. Revisión del ideario organizacional, con la finalidad de definir si es necesario cambiarlo o sólo difundirlo. En el caso que se requiera redefinirlo se pedirá la colaboración de todos los miembros del grupo para que se vean reflejados en él. El rediseño tomará como base el mensaje institucional y el eslogan arriba propuestos. Se llevarán a cabo sesiones para propiciar lluvia de ideas, y después construir con ellas el nuevo ideario. Para la redacción se votará para elegir a un grupo que sea quien lo realice.
 4. Difusión del nuevo ideario organizacional. Una vez redactado el ideario será necesario tenerlo presente de manera permanente. Se propone llevar a cabo un concurso que permita a los integrantes de Phone Master, aportar la mejor idea para la difusión, cada miembro de la organización podrá proponer un medio, por ejemplo un cartel, trípticos, folletos, o alguna otra idea creativa que sea de su agrado. En el concurso participaran todos lo miembros, tanto directivos como operativos. El premio para el ganador será aparecer en los créditos cuando se elabore el medio por el que se difunda.

III. Plan de profesionalización del personal PMI: Toda organización requiere que su personal se especialice cada día más en las labores que desempeña, ante tal situación en PMI se establece el plan de profesionalización de su personal, para lograrlo se recurrirá a programas de capacitación. Los costos que se generen de dicha inversión los absorberá Phone Master.



Productos

1. Curso de inducción a la empresa, para las personas de nuevo ingreso a Phone Master, ya que a la fecha no existe. Este será desarrollado por el personal administrativo.
2. Curso de manejo de objeciones en la venta de los servicios que ofrece Phone Master, dirigido en particular al personal que conforma la fuerza de ventas. Se propone que sea impartido por el personal que cuenta con la experiencia y conocimiento en el tema.
3. Curso de desarrollo de habilidades comunicativas, liderazgo y negociación, para los directivos de PMI.
4. Curso de desarrollo de habilidades comunicativas, para todos los miembros de la organización.

Como PMI es una empresa que además de contar con una escuela brinda servicio de capacitación corporativa, a través de los instructores de Human Potential, que se enfocan al desarrollo de habilidades del factor humano. Se sugiere que sea esta empresa la que brinde la capacitación. Los costos de capacitación para este curso son de mil novecientos pesos la hora más IVA. Por lo tanto, si se imparte con una duración de veinticuatro horas el monto de la inversión será de cuarenta y cinco mil seiscientos pesos más IVA.

Programa externo

Es de vital importancia para Phone Master, no sólo trabajar hacia consolidar una buena imagen en su interior, sino también hacia el exterior. Sobre todo porque aún cuando en el mercado lleva tres años de intentar colocar sus servicios, no lo ha conseguido, lo anterior puede ser consecuencia de lo planteado en el capítulo uno, en donde se señala que PMI, nunca se ha dado a la tarea de hacer un estudio de mercado para conocer si la mercadotecnia que está dando a sus servicios es la conveniente, ante tal situación se propone un plan externo de acción comunicativa.



Realizar un estudio de mercado profesional. El estudio de mercado servirá para orientar a la dirección en el sentido que deberá dar al servicio que ofrece Phone Maste, para reducir el grado de error y de incertidumbre en la forma de comercializar el servicio de profesionalización de servicio a clientes.

Productos

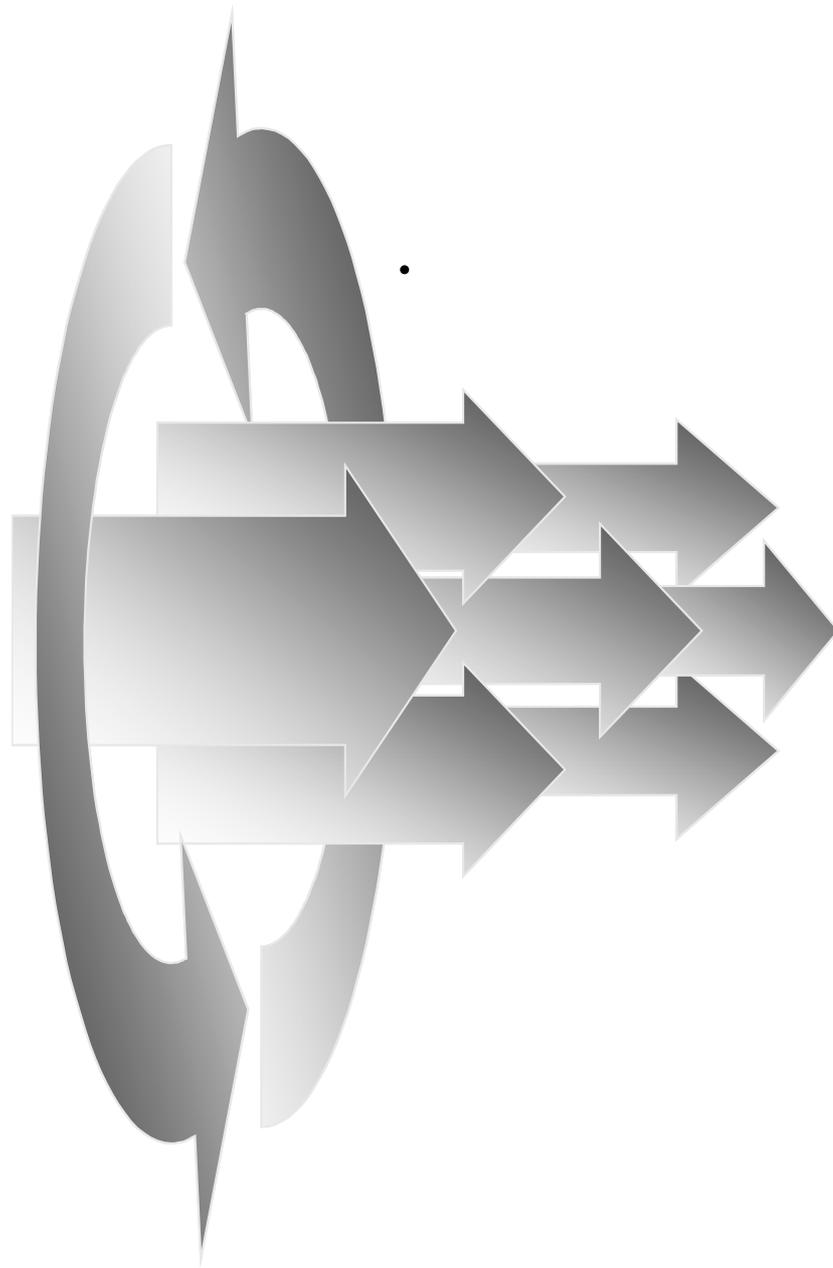
Entrega del análisis del servicio que ofrece PMI, que incluirá:

- El tipo de consumidor al que debe dirigirse el servicio.
- Cuáles son las motivaciones, hábitos y opiniones del consumidor, que tiene sobre el servicio que ofrece PMI y si detecta alguna competencia.
- La aceptación sobre el precio y preferencia.
- Incluirá estudios sobre los usos del producto.
- El tipo de mercado al que es viable llegar.
- La publicidad que se puede utilizar, tanto en anuncios como en campañas completas.
- Estudios previos y posteriores a la realización de una campaña.
- Diseñar una estrategia de marketing con base a las necesidades y requerimientos del mercado.

Si se ejecutan estas acciones y utilizan los productos sugeridos en la propuesta de intervención comunicativa; entonces, es probable que PMI logre al paso de cinco años, ser reconocida en el mercado como una organización exitosa en lo comercial y lo humano por igual.



Conclusión general



El sentido de diagnosticar los problemas organizacionales y comunicativos relacionados con la nula productividad de los servicios que ofrece Phone Master Institute (PMI), adquiere relevancia porque ahora se cuenta con el análisis pertinente que nos permite hacer conclusiones generales y particulares. Las conclusiones generales que se referirán a continuación, se pueden concretar en tres puntos clave:

1. Para que una **organización** sea productiva y tenga un ambiente de trabajo agradable requiere innovarse, lo que implica ser autopoiética. Este concepto, como se revisó en el capítulo 2, se refiere a que la organización auto produzca los cambios necesarios en cada uno de los elementos que la componen (entorno, estructura, funcionamiento, comunicación y cultura) para evolucionar.
2. La **comunicación** es una herramienta clave en el desarrollo de toda organización, porque es el vehículo para exteriorizar y aceptar las diferencias propias y de los otros. A través de ella se establecen los compromisos que permiten integrar las diferencias. Sin embargo, la comunicación a la que hace referencia esta investigación es aquella que es “rica en contenidos”, porque sólo así los grupos se mantendrán en un momento constante de comunicación, con lo que se logrará tener una organización que trabaja para el bien común.
3. Toda organización tiene personalidad propia a lo que se le llama **cultura**. Esta personalidad la adquiere de la suma de las lógicas de los actores que la integran. Sin embargo, el actor que imprime los rasgos característicos más relevantes es el líder, ya que la organización siempre refleja el estilo de administrar y comunicar que éste último determina como el más conveniente para dirigir la organización a la que pertenece. Por lo tanto, el líder debe prepararse para ser un estratega de la comunicación, porque sólo a través de ella podrá lograr que el equipo sea productivo y que se mantenga una relación grata entre sus miembros.



De manera particular se puede concluir que Phone Master tiene un problema central que le trae como consecuencia la nula productividad en las ventas del servicio de formación de ejecutivos de atención telefónica y telemercadeo. Este problema es el estilo de liderazgo, que en PMI se ejerce desde el modelo del control y el centralismo, sólo que se esconde en el discurso del líder - tótem que señala que la organización es amable, productiva y con grandes expectativas de crecimiento para las personas que laboran en ella. Este discurso propicia graves carencias comunicativas al interior de la organización, porque sus miembros pierden muy rápido la credibilidad tanto en la figura del líder, como en el servicio que comercializan, desde el momento que se enfrentan a promesas incumplidas.

En cuanto a la comunicación a PMI le hace falta información de calidad de la que desata acciones en favor de todos. Esto se presenta porque no se reconoce a la comunicación como una institución mediadora. No se le ve como una herramienta para lograr acuerdos. Y no se privilegian las interacciones comunicativas para que la organización produzca a un menor costo.

Este problema producto de las deficiencias en las habilidades comunicativas del líder hace que no se reconozcan las diferencias que existen en cada uno de sus miembros e incluso ni las de sus clientes. Como consecuencia, si no se ha aprendido a reconocer las diferencias mucho menos a integrarlas en la construcción de mensajes comunicativos diferenciados, que lleven a la organización a lograr mejoras entre tarea y relación, entre productividad y ambiente laboral.

Sin embargo, un punto contradictorio y por demás delicado es que el líder de PMI sabe que las diferencias son importantes, pero no utiliza los rasgos característicos de personalidad individual y grupal (cultura y subculturas) como una fortaleza las ve como una amenaza, Siente que cuando se forman grupos primarios se pierde el enfoque y no se dan resultados.

Lo anterior hace que la organización sea costosa y poco productiva, porque al fomentar la política de “divide y vencerás”, ocasiona en sus miembros hartazgo ante la falta de



reconocimiento, trayendo como consecuencia grave la rotación de personal. Con lo que la empresa pierde su “know-how”, pierde el trabajo en equipo y propicia una cultura de evitación que no ayuda al logro de objetivos comunes, porque cada quien comienza a trabajar para sus propios intereses.

Por otro lado, en cuestiones de administración la organización no cuenta con una propuesta de comercialización diferenciada para cada mercado al que llega (educativo y corporativo), lo que demuestra su incapacidad para aprender a leer su entorno. Esta situación hace que viva en un desorden permanente, porque propone estrategias de ventas aisladas sin realmente darse a la tarea primero de planear.

Al basar su división del trabajo en un organigrama solar, esquema en el que las decisiones se toman desde el centralismo, ocasiona que se desaprovechen recursos y no sólo eso también propicia la desmotivación entre sus miembros, porque todo tiene que pasar primero por la “lupa” del líder. Lo que en el mejor de los casos sólo representa tiempo de espera para llevarla a cabo. Sin embargo, la gran mayoría se quedan guardadas en un cajón, ocasionando que los actores dejen de proponer e incluso hasta opinar al respecto de cómo ayudar a la organización a mejorar.

Además, existe una contradicción permanente entre el decir y el hacer, que se refleja en la estructura, funcionamiento y representaciones de los actores. En la estructura porque no instala procesos mínimos de formalización de funcionamiento que le permita establecer objetivos alcanzables en el corto y mediano plazo. En el funcionamiento porque a la gente se le contrata para desempeñar unas funciones y termina haciendo otras, las de ventas. Esta situación hace que los empleados cambien de percepción sobre lo que en su momento, cuando se incorporan a PMI, parecía la mejor oportunidad de su vida para trabajar.

Con lo que se puede precisar que PMI no ha logrado implantar un modelo administrativo contingente, por el contrario tuvo un retroceso en su modelo administrativo y comunicativo. Paso de ser una organización que se ocupaba de la tarea y relación a ser una organización que



administra bajo las características de la escuela clásica en la que lo más importante es el control y la función.

PMI tiene ahora el reto de que le llegue su momento de comunicar, de “hacer común las diferencias”, para fomentar una nueva organización. Una organización compartida, productiva y por lo tanto felizmente habitable. Para ello, se diseñó la propuesta de intervención comunicativa, en la que el objetivo medular es que los integrantes de PMI tengan más o menos la misma representación de lo que es la organización. Y que las diferentes representaciones y lógicas se vuelvan a un objetivo común: ‘la organización’.

Cabe señalar que por el momento la propuesta no incluye mensajes diferenciados para cada subcultura, el motivo principal es que PMI actualmente opera con un sólo actor. Por lo tanto, primero se requiere conformar un nuevo grupo de trabajo. Lo que equivale a reconstruir su cultura, para que posteriormente se hable de mensajes diferenciados.

Esto será parte de una propuesta alterna que se hará en una siguiente etapa, ya que se está conciente que la innovación, el mejoramiento, la estandarización y el rediseño son capacidades que toda organización debe crear para mejorar el índice de productividad. Sin embargo, primero debe aprender a estandarizar, luego a mejorar, posteriormente a rediseñar y, por último, a innovar. La innovación es un punto de llegada, no de partida. Primero se tienen que construir las capacidades para poder innovar.

Por último, ante tales problemas se puede decir que a PMI le hace falta verse como un todo y no como un conglomerado de individualidades que trabajan sólo para su beneficio. Sus miembros deben dejar de verse como los de aquí y los de allá, o los de arriba y los de abajo, o los jefes y los empleados. Porque todos son uno solo diferenciado, son la organización. Sólo cuando esto suceda, se podrá decir que PMI ha aprendido a comunicarse y, por lo tanto, estará en el camino de ser una organización autopoietica. En ese momento se encontrará en la dialéctica permanente entre conservación e innovación.



¿UNA NUEVA PERCEPCIÓN PERSONAL DE PHONE MASTER?

Por si a caso el lector se cuestiona, por qué está el título a manera de pregunta, sólo diré al respecto que la razón es simple. A doscientas horas de clase y otras tantas, ni siquiera medibles, que he pasado frente a la computadora trabajando para diagnosticar, la problemática del entorno, estructura, funcionamiento, comunicación y cultura organizacional, para después, pronosticar y proponer una estrategia de intervención comunicativa para Phone Master, hoy que regreso al origen, a la revisión de los planteamientos iniciales en los que se manifestaba que la problemática principal se encontraba en el estilo de liderazgo, me doy cuenta que lo descrito en ese momento sigue vigente.

Me doy cuenta que en ese primer acercamiento, se resume todo lo visto en el seminario. Entonces también se podrá preguntar el lector, para qué tanta inversión de tiempo, qué se ganó, si la percepción no ha cambiado y toda mi investigación se ha convertido en “la historia de una muerte anunciada” o mejor dicho “de una empresa quebrada”, desde ese momento. Lo ganado considero es más profundo que el simple hecho de cambiar de percepción sobre la organización, tanto a nivel profesional, laboral como personal.

Profesionalmente considero que se ganó aprendizaje teórico – metodológico, que ahora sirve para sustentar lo que antes era única y exclusivamente una observación, fácil de rebatir al interior de Phone Master, ya que se podrían justificar los puntos descritos en diciendo: “esa es tu percepción o lo ves desde el tipo de observador que eres y tiene que ver más contigo que con la realidad”. Lo que lleva un alto grado de descalificación, por su incapacidad de reconocer al otro. Además, también se aprendió que la realidad es tan subjetiva como el propio ser humano, por lo tanto existen tantas realidades como seres humanos en el planeta. Por eso digo que se ganó la teoría que me permite, ahora, discutir con fundamento.



Laboralmente considero que lo más importante es que a donde vaya, el conocimiento adquirido será puesto en práctica. Como sucede ahora que estoy en otra organización, en la que desde mi trinchera ejecuto, poco a poco lo que se puede, para lograr tanto los objetivos organizacionales como la habitabilidad de la misma.

A nivel personal gané seguridad, desde el momento en que tuve que enfrentarme a decidir seguir en PMI o de plano dejarla, ese “quiebre” me ayudó a darme cuenta que a veces las decisiones que parecen ser las más difíciles de tomar, son de las que más se aprende cuando se asumen. En este mismo aspecto quiero señalar que hay más beneficios, aprendí la importancia que tienen las palabras que a veces usamos sin ton ni son, por ello busco que mis discursos sean congruentes con mis actos. Y busco decir menos discursos, pero los que digo intento que tengan una gran credibilidad por que me comprometo con ellos.

Gracias a esto hay un cambio significativo en mi, mi graduación como yo la llamo para dar fe de esto, es que cambié mis viejos y a veces necios paradigmas sobre el amor. Recuperé la relación afable y amorosa que tuve en algún momento con mi pareja y que por algún motivo en el camino se había perdido. Logramos ser nuevamente “nosotros” en la relación. Por último, quiero decir que gane, tener a mi alcance veinticinco seres humanos maravillosos, de los cuales tres ahora tienen el grado de amigos entrañables y cinco más de profesores excelentes.

Pareciera que con todo lo descrito me desvíó del camino de la reflexión inicial. Sin embargo, no es del todo así, porque la organización Phone Master, sigue y seguirá siendo la misma hasta que alguien se atreva a enfrentar los riesgos que implica seguir en esa inercia. Pero lo que si cambio y se innovo, considero, es esta servidora que aprendió la importancia de reconocer al otro, de negociar, acordar y consensar. Y que por fin encontró la importancia que tiene en la sociedad su profesión: la de ser comunicador. Ahora sólo falta obtener lo segundo, que en su momento fue lo primero, el anhelado título.





Anexo 1

ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

Directora general

Fecha de realización: 16 de enero de 2007



-Qué impresión tienes de la gente que en los últimos dos años ha pasado por PMI. Consideras que cubren el perfil que tú requieres. Yo creo que no tienen el perfil de emprendedores, en las condiciones en las que está PMI se requiere un perfil de agente de cambio de emprendedor, de gente más arriesgada más decidida. Y creo que no es precisamente la gente que yo he contratado.

El ser emprendedor es el que cuando tu incubas una idea y la propones la vendes, haces todo lo posible porque suceda, eso es un emprendedor. Y la gente que ha trabajado con nosotros no tiene precisamente ese perfil. La mayoría de ustedes han venido de empresas, requieren de instrucciones precisas, detalladas, etc., para que esto camine. Por ejemplo, estamos viendo los de las becas y no sé qué. Y bueno ya dije que sí, órale vamos a ver lo de las becas, pero como que están esperando que yo dé el siguiente paso, no. Y este les digo, si adelante continúen con todos los trámites solo me traen los papeles para firmarlos. Me presento, por ejemplo con el gerente de mercadotecnia lo que implica el registro, dónde hay que verlo, el porcentaje del que estamos hablando y todo. La idea es buena, si. Pero se detienen mucho, entonces cuando se tienen que hacer las cosas ya se pasó el tiempo.

Lo de los convenios, por ejemplo, dijimos vamos a trabajar los convenios. Y uno, uno en el que digamos así que se le dio seguimiento, se consolidó, se insistió con la gente para ver de qué otra manera lo hacemos, no ocurrió. Eso hace que las cosas se queden como a medias. Para mí una persona emprendedora es la que si tienes esa idea pues la consigues, la consigues, la consigues. Por ejemplo, hay emprendimientos que han funcionado, pero hay otros cuando tienen que ver (ahorita lo estoy reflexionando, ahorita que me estás preguntando), con la venta o con la relación de la empresa, no. Porque todavía tienen sus dudas de que si esto es lo suficientemente bueno, o si de lo que están ofreciendo funciona, etc.

Muchas veces, por ejemplo, lo que yo he consolidado tiene que ver con la seguridad, no en si va a funcionar o no, donde traigo la seguridad es en mí, en que soy capaz de hacerlo funcionar, me explico. Eso es lo que identifico como un emprendedor. Entonces quien ha estado con nosotros o se va mucho al proceso como el caso de gerente corporativo y de administración, que se fue a los procesos y procedimientos, y ahí es un mundo de cosas en las que uno se puede perder fácilmente o en tu caso que por ejemplo, si le entro a las ventas, pero no le entro a las ventas, como que falta una definición clara para ese renglón. O por ejemplo un Alejandro que requiere más instrucciones, y que ahorita por ejemplo que yo estoy a cada rato preguntando como vas con esto o que paso con lo otro, está generando más producto.

Y por otro lado, que el perfil de la gente para lograr esto se requiere que sea autónomo hasta cierto punto, pero no identifican la posibilidad de su autonomía. Y tal vez, por un lado tiene que ver con mi estilo, pero en el cómo impacta mi presencia, más no en como es mi estilo de dirección, con una creencia de que me puedo enojar, que no lo puedo autorizar.



Entonces, no sé, yo a lo largo de mi vida me he encontrado con jefes que si tengo esa percepción, pero digo ni modo, mejor que me corran porque hice y no porque no hice. Entonces, creo que de alguna manera ha dependido más de la misma interpretación que se hace, de que me voy a molestar. De cierto temor al error o al perder, por ejemplo al gerente de mercadotecnia le decía, dime que necesitas, qué recursos y me decía. –No, hasta que yo genere. Y yo insistía, no dime qué necesitas para hacerlo, si no quieres esos folletos dime, pero asegúrate de que las cosas ocurran. Pero hay un temor, como de no puedo pedir.

- **Puede ser por poca claridad que en un momento ha habido.** Si, están relacionadas. Si yo por ejemplo tengo una persona que tiene un perfil muy emprendedor, aún con poca claridad va a hacer que algo ocurra. Si. Voy a ponerte un ejemplo. Cuánta claridad te di para lo de la SEP. (Respuesta del entrevistador: No sé, creo que no mucha), y sucedió, no. Tiene que ver también creo, con un perfil de que en tu cabeza tienes el proceso muy bien elaborado y que sabes que implica pasos, pasos, pasos. Te mantuviste, te mantuviste hasta que dijiste aquí está. Te di mucha línea o claridad para la primera generación. **(NO)**. Y sucedió, entonces esos patrones que aquí si ocurrieron, porque no sucedieron en otros renglones. Tiene que ver con el perfil, con el momento. Quizás un impulso motivacional, me explico, son muchas cosas.

Incluso con estas preguntas que me estás haciendo estoy clarificando muchas cosa que no las había pensado o identificado, como esto que te digo. El consolidar la incorporación, pues ese es un emprendimiento, no es una idea emprendedora que a ti se te haya ocurrido, pero una vez que a mi se me ocurrió, el emprendimiento lo llevas a cabo tu, y te mantuviste, y te mantuviste. Y que quizás a ti también te sirve de reflexión, porque si logré esto porque esto otro no.

- **Cómo se reclutó a estas personas.** Las recluté por sentimiento, porque me cae bien, porque yo le veo posibilidades. Pero también es importante que la persona se las vea.

- **Con cuánta gente fue así.** Fue contigo, con el gerente corporativo y de administración, bueno en realidad no ha sido tanto, con el gerente de mercadotecnia, con el ejecutivo de telemarketing A y ya. Porque los demás no los seleccioné yo.

- **Pero qué pasó entonces con la coordinadora académica, que también estuvo en PMI. Ella cómo llega.** Igual por sentimiento porque de alguna manera por ejemplo, yo las veo como que nadan donde ubicarse y la coordinadora de capacitación, la que en su momento fue la gerente corporativa y la auxiliar administrativo, los tres fueron sistemas de ayuda. La coordinadora acababa de perder a su papá. La gerente corporativa, me la encargó su mamá y a la auxiliar administrativa, también me la encargó su mamá. Entonces, ese rollo que tengo que luego me considero medio salvadora de almas ahí influyó.



- **Y con Alejandro.** A él por la entrevista le percibí un perfil de posible crecimiento.

- **Como te sientes al paso del tiempo con estas personas.** Yo, fíjate que me siento bien, porque noto la evolución, por lo menos con dos. Con el gerente corporativo y de administración y contigo. No lo noto así, ni con el gerente corporativo y de administración, ni con el gerente de mercadotecnia. La relación que por ejemplo ahora tengo contigo, a mi me complace, no me satisface pero me complace el que estemos aquí haciendo esto y el que tu estés sumada en el equipo para la siguiente etapa de la migración a competencias, eso me complace. No me satisface, porque creo que necesitas más desarrollo y yo no tengo en este momento, tal vez las condiciones o el tiempo para podértelo ofrecer. Porque si yo pienso en ti, pienso en un perfil muy interesante de consolidación y que ese perfil me hace falta en la empresa tanto en Human como en PMI, para que las cosas finalmente terminen de darse, pero también creo que necesito acomodar varias cosas para poder ofrecer algo más.

En el caso del gerente corporativo y de administración, definitivamente creo que no es el perfil como para que esté de manera permanente, pero si tiene unas cualidades o tiene un talento con el cual puede sumar desde fuera, por proyecto. Solamente con dos, con el gerente de mercadotecnia y con el ejecutivo de telemarketing A, que yo les veía un perfil más comercial, bueno si desde mi punto de vista si tienen un perfil comercial, pero les falta la parte de arraigo, del compromiso con ellos mismos, del cumplimiento de metas.

- **Como nos observabas cuando estábamos dentro de la empresa (haciendo una retrospectiva). Después de que las personas pasan un tiempo en PMI cómo las has percibido.** Los observo como temerosos, un tanto lentos en dar el siguiente paso, así prácticamente, pero si con un perfil de posibilidades, es que yo digo es que si puede, yo se que puede.

Con eso me siento bien me siento tranquila, creo que las personas, las organizaciones evolucionan. Si bien es cierto yo no tenía una formación de empresaria y tampoco tenía una formación de directora general, esto lo estoy aprendiendo con el paso del tiempo, entonces como no tiendo ni a castigarme, ni castigar tanto a lo demás. Porque creo que a veces si lo hago sin querer. No tiendo a castigarme, entonces pues digo vámonos a la siguiente etapa. No tengo porque sufrir tanto.

- **Que crees que hasta el momento no ha funcionado en PMI, para que tenga éxito.** La falta de dirección.

- **Que te gustaría hacer para lograr el éxito.** Bueno pues ya integrarme, de hecho ya me voy a cambiar, ahí están las flores. Ya se está acomodando el espacio, ya me vengo para acá. Tomarlo, porque no lo he tomado. Es como dice Six Siglar, cuando el vendedor quiere renunciar y le dice por qué no puedes renunciar. Pues porque nunca te has metido. No puedes renunciar a algo a lo que no te has metido. Yo he estado muy metida en la parte



de capacitación, pero no en la parte de la escuela, por eso ya me estoy metiendo en la parte de la escuela. Va a haber errores, va a haber fallas, va a haber recomienzos, pero estoy dispuesta.

- Crees que PMI tiene un producto que el mercado necesita, así tal cual tiene sus características actuales cubren la necesidad del mercado. Si, si lo creo. Si es un producto que el mercado necesita, no todas sus características cubren los requerimientos del mercado. Pero si sé que es un producto que se requiere en el mercado. También creo que necesito hacer ciertas adecuaciones, enfocadas a la duración, pero tengo que medir muy bien la profundidad con la que se deben de tocar cada uno de los temas.

Pero necesito crear otro grupo, venir a medirlo. Ahora creo que cuento con más recursos para poder medir, digo he tenido dos, tres experiencias muy interesantes que me han permitido ver desde adentro la operación, qué sucede como llega la gente que esperan y demás. Entonces creo que necesito hacer un redireccionamiento de algunos temas y de algunas formar y también de opciones de ofrecimiento.

Esté enfocado en relación de llevar la escuela a las empresas y no que los alumnos vengan a la escuela. En si la adecuación se la haría al programa, a la duración de los temas, a la profundidad de los ejercicios, en todo eso voy a hacer una revisión. Esto incluye el como ofrecerlo al mercado, las opciones de venta.

- La gente que ha trabajado te ha presentado propuestas. Pero cuando ella dice va no se hace, entonces que piensas si la persona te llega con otra propuesta. Yo creo que generalmente no me inhibe, pero tiendo a decir, qué onda con la otra.

- En algún momento te has percatado que ha habido ocasiones con relación a las propuesta que llegas a decir, con frecuencia “eso ya lo hicimos”. Si.

- Y qué haces, que más ha pasado además de decir, eso ya lo hicimos. La gente se frena.

- Por qué crees que se frene. Porque tal vez piensa que no está aportando. Mira, hay un principio para mi clave, es por ejemplo cuando a ti te toco, no teníamos muchas cosas documentadas, entonces para ti el decir esto ya lo probamos y está así y así, y muchas veces puedo tener la idea de que yo ya lo comenté o de que ya lo vivimos, porque de pronto siento que tenemos mucho tiempo juntas o juntos con algunas personas, y digo ya debería de saberlo, no.

Entonces eso me puede ocurrir, por qué, porque ha sido a veces, puedo confundir si fue mi experiencia personal, personal o fue mi experiencia con el equipo. Ahorita me acabas de decir cuándo sucedió eso, pues bueno no me



acuerdo de la fecha, entonces es muy probable que yo confunda periodos y que dé por hecho que ya lo saben. Eso me pasó contigo, por ejemplo principalmente. Pero en el caso del gerente de mercadotecnia, porque sólo puedo hablar del caso de tres personas clave en esto. Tu principalmente, luego el gerente corporativo y de administración y gerente de mercadotecnia.

Un elemento clave para mi o una situación clave para mi, es que cuando yo llego a una empresa tengo que ver que tienen, que se ha hecho y en dos o tres ocasiones por ejemplo que tu viniste recuerdo perfectamente, tengo muy presente esa escena, estabas sentada y le abres la computadora al gerente de mercadotecnia y le dices aquí está esta carpeta. Puede ser que la carpeta está incompleta, cucha, mal escrita, lo que tú quieras, pero para que yo pueda evaluar qué se tiene necesito consultarlo. Y entonces, con el gerente de mercadotecnia particularmente me presenta cosas que ya estaban ahí en la máquina. Y le decía, oye ya revisaste en la máquina lo que hay. Y me decía, ya vi todo. Si ya viste todo entonces por qué me presentas esto como algo nuevo, si esto ya se trabajó ya está ahí.

Reconozco que contigo no pudo haber ocurrido eso porque no estaba documentado, pero si algo tienes es que tu guardas archivos de todo y a él le ocurrió, entonces su estilo de pensamiento es no, no reviso y me voy con algo nuevo. Por ejemplo, lo de las becas, ya habíamos hablado lo de las becas , ya teníamos una primera propuesta de becas, con la relación con la STPS, que estuviste viendo tu, completo no estaba pero ya hay información ahí o supongo que está ahí.

Entonces si después de que revise, me dice, mira ya revise y está esto y esto creo que esto se debe retomar, yo no me voy a meter ahorita en esto pero me voy a enfocar aquí, perfecto lo puedo manejar de otra manera, pero te digo en el único caso en el que yo me puedo disculpar por esa confusión de periodos y de experiencias es contigo. De ahí en fuera no.

- **Creas que esté relacionada esta situación con la frase “ya lo hicimos”, para que la gente se frene y con la parte que comentabas de no ser emprendedor.** Si definitivamente está relacionado. Si se frena porque no es emprendedor, porque como ya lo dijimos un emprendedor diría, entonces déjame ver como le hicieron y hago búsqueda y digo, ahhh mira si ya lo hiciste pero lo hiciste así, y así. Lo que yo ahora te estoy proponiendo es esto. Porque el emprendedor es aquel que va en la búsqueda, se le van a presentar n mil obstáculos, pero continúa. Si me explico.

Un agente de cambio dentro de una organización es aquel que sabe que se va a encontrar muchos no, el emprendedor es justamente el que no claudica ante un no. Porque mucha gente por eso no es emprendedora porque ante un no se inhibe, se cae.



Cuestiona el entrevistado al entrevistador - ¿Interesante, verdad? El entrevistado no respondió al respecto.

- **Cómo consideras que han sido los ambientes de trabajo en PMI.** Yo creo que cuando hablamos de Human, el ambiente es uno y cuando se hablaba de PMI el ambiente era otro. El ambiente de PMI era un ambiente mucho más juvenil, un ambiente de gente que le falta experiencia todavía en muchas áreas de la vida, un ambiente fresco, diría yo, pero también un comportamiento dentro de ese ambiente, más dependiente unos de otros y como de clan.

El ambiente Human, es un ambiente que se marca por lo facilitadores, y por los proyectos, es un ambiente de ahora estamos, pero ahora no por la misma dinámica que se genera en la empresa. Entonces como no se tiene la necesidad o la obligación de estar todos los días juntos creo que eso de alguna manera nos permite tener, que bueno hoy estoy de mejor humor participo y hoy no estoy de humor entonces no participo, entonces como que se puede generar un ambiente más sano, salvo cuando había mucha presión o ciertos conflictos. Pero cuando se juntaban los dos había de repente como esa separación de yo pertenezco a PMI y yo pertenezco a Human.

- **Consideras que el hecho de que sea un ambiente más juvenil y que sea clan sea algo positivo para la organización.** Si, puede ser, porque generó su propia identidad su propio gusto, su propio placer de vida. Y era agradable, a veces me reía mucho, me sentía contenta, muy, muy contenta. Pero en cuanto a trabajo les faltaba enfoque. Era generar, generar crear muchas cosas.

- **Por qué crees que se ha ido la gente de PMI, incrementando la rotación significativamente.** Porque creo que hubo una definición inadecuada de perfil, una selección ... (no concluyó idea), porque todo el proceso estuvo inadecuado. Todo el proceso desde la definición de perfil, como qué queremos, para qué la queremos, como lo vamos a medir. Creo que el proceso tuvo muchas fallas.

- **Estas pensando en algo para que esto cambie.** No lo sé, no lo he pensado. Por supuesto que va a cambiar porque ya no son las mismas personas, pero todavía no lo sé. Tengo que meterme para irlo armando.

- **Te pregunto esto por lo que comentabas hace rato que tiendes a ser una persona protectora cuando te lo piden, entonces no porque se vaya a repetir.** ¡Ah!, a selección te refieres, si ésta por supuesto que si, si cambia.

- **Ahora en que estás pensando.** En un nivel más alto de ... número uno en cuanto a escolaridad, si me voy a ir por nivel de licenciatura, dos con una definición más clara de cuáles son las funciones, responsabilidades y



demás, y tres para que eso suceda primero voy a trabajar con tres elementos de gente muy enfocada de Human que los voy a migrar para acá, para trabajar con toda la estructuración, la consolidación y eso. Y una vez que ya esté listo comienzo a traer a la gente, porque si no voy a caer en el mismo patrón. Que traigo a alguien, no está listo y quien sabe que, y entonces no tiene caso ni para la empresa ni para la persona generar ese tipo de truenos.

Voy a traerme tres elementos para generar las inscripciones, pero lo que va a ser la administración de PMI, toda la gente de PMI va a ser gente nueva, pero yo necesito generar los primeros alumnos. Cómo estaba, bueno me traigo a la gente y vamos a generar alumnos, estoy invirtiendo el proceso, voy a generar los primeros grupos de alumnos y entonces empiezo a contratar a la gente. Voy a tener el apoyo ahorita de la gente de Human, y entonces comienzo a buscar a las personas para que se vayan encargando de cada una de las posiciones.

- **Consideras que has tenido un equipo de trabajo con el cual llevar a la empresa a la consolidación de objetivos.** Si hubo uno, fíjate que mi expectativa era muy alta cuando llegó la gerente corporativa, la coordinadora académica y tú. Cuando estaban las tres. Porque sus perfiles tan variados daban, para mi gusto daban para poder consolidar el objetivo de PMI, llenar la escuela.

- **Cómo es tu estilo de dirección, cómo te defines en una frase cuál es tu estilo de dirección.** Orientada a la tarea, al resultado.

- **Y en liderazgo que estilo tienes.** Intento ser orientada a las personas, a la relación.

- **Por que dices que lo intentas.** Porque no es parte de mi muy naturaleza, de alguna manera toda la formación que he tenido ha sido orientada a resultados, entonces cuando yo intento acercarme, por ejemplo a las personas, no suelo ser cálida, a pesar de que no soy tan ruda a veces. Pero a la gente de repente le parece que sí. Acabo de dar una retroalimentación a la gente del TAI, y un participante Raúl, que estuve con ellos en dos ocasiones, yo daba la retroalimentación al final, agarra y me dice, espérame y se persigna y comienza a rezar. Y le digo, por qué que idea tienes de mí. Y su respuesta fue, no es que viene la master de master, aún cuando me dijo viene la master, qué está identificando, no.

Acabo de dar una conferencia y me dijeron que me habían visto más confrontadora que antes y yo no lo percibo así. Pero creo que no tengo una conciencia clara, muchas veces, de cómo pasa y que genero una dualidad. Genero respeto y admiración, pero al mismo tiempo puedo generar como en algunas personas, puedo generar un profundo cariño en otras personas puedo generar temor.

- **Como consideras que es tu comunicación con los demás.** Yo creo que ahora es mucho mejor, eh! Pero antes era de poco tiempo y baja escucha, porque cada vez que me buscaban para algo, era sí (trueno los dedos), rápido.



Por lo tanto, como tengo poco tiempo estoy esperando algo concreto y a veces la gente necesita hablar de otras cosas. Creo que ahora se ha modificado, por ejemplo me estoy dando mis espacios, me fui a comer con algunas de las chicas que integran el nuevo equipo o de repente me voy con otras. Entonces estoy buscando más espacios para platicar de otras cosas.

- **Cuando se dan las reuniones de repente que son informales (cenas de fin de año, etc.) como te sentías cuando al final se terminaba hablando de trabajo.** Yo lo siento como algo natural, porque somos personas que estamos en el mismo lugar. Y es como un patrón que todas las personas que conviven en un escenario laboral terminen hablando de trabajo. Es como cuando te reúnes con tus compañeros de generación, terminas hablando de las mismas personas, de las mismas cosas que hicieron. Incluso hay ocasiones en que la gente, por ejemplo hoy en la mañana me dice Diana, oye cómo estás y me empieza a hablar de cosas de trabajo. Le digo tranquila, déjame hacer mi trabajo.

A veces puede ser que yo tenga cosas que ver pero hay ocasiones en que las personas no tenían la oportunidad de verme en otros momentos terminan cerrando cosas en ese tipo de reuniones. Como que es una necesidad que se genera por los espacios tan cortos en los que a veces estoy en la oficina.

- **Hablas de un antes de comunicación con más baja escucha, que marcó el antes y que el después. Que marcó el cambio.** Yo creo que entrenamiento en coaching y la otra cosa es la decisión de retomar PMI, porque en Human vamos hay otros resultados y hay otro tipo de ambiente. Pero tiene que ver también con el tiempo que le dedico. Yo le dedicaba más tiempo a Human que a PMI.

Yo creo que tiene menos de un año este después. Por ejemplo, yo con el ejecutivo de telemarketing M, contacto no tenía, y ahora la semana pasada tuvimos una reunión, el sábado platicamos rápidamente, pero vamos ya me ocupo de ver ciertas cosas que son de tipo individual y profesional.

- **Defínete como persona.** Yo soy una persona emprendedora. Muy decidida a lograr los objetivos que me marco, con un gran deseo de adquirir una conciencia social y contribuir para incidir en la solución de los problemas que me parecen torales y que estoy en aprendizaje constante, en la búsqueda de una evolución para tener una mejor convivencia con todas las personas.

- **Cómo eres como jefa.** Igual, no hay una diferencia.

- **Con tu familia cómo eres.** Yo creo que soy más complaciente.



- **Siempre has sido así, o también hubo algún cambio.** Lo soy ahora, antes era muy igual en todos los escenarios donde estaba o solía ser más exigente en mi casa. Ahora sólo soy más complaciente con mi marido y con mi hijo. Y me siento mucho mejor, me doy la oportunidad de salir más. Ya sé que me va a implicar mayor desvelo un poquito de mayor trabajo, pero si lo hago. Y ahorita estoy programando dos periodos vacacionales, cosa que no hacía.

Por eso si hay un antes y un después, a consecuencia del entrenamiento en coaching. El coaching ontológico me abrió otras posibilidades, y no tanto fue con Pepe, más bien fue con toda la vivencia, en la profundidad del proceso que tuve en la certificación, porque de verdad me entregue y he ido profundizando tanto que me di cuenta de tantas cosas, por ejemplo me di cuenta que no me daba el espacio para disfrutar de muchas otras cosas materiales, no me daba ese permiso, entonces ahora que lo identifico como un área de oportunidad y que puedo dedicarle un espacio a ello lo hago.





Anexo 2

ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

Coordinador académico

Fecha de realización: 07 de enero de 2007



- **Imagen que tiene de la organización antes de entrar a ella.** Bueno, cabe mencionar que la imagen que yo tenía de empresa no, no tenía un sustento o sea yo nunca había visto la empresa como tal. Yo vi a una mujer de negocios, vi a una instructora inicialmente dar un buen curso, tener planteamientos interesantes acercarse a mí de una manera muy afectiva porque yo acababa de perder a mi papá y ella llevaba pues alrededor de unos cinco años de haber perdido a su hija en promedio, un poquito menos tal vez unos tres años y lo vinculó.

Me invitó a ver su manera de trabajar, yo no sabía que ella era la dueña de la empresa, ella planteó a su empresa, siempre como el lugar para en el que trabajaba y el lugar para el que trabajaba, hasta que al terminar el curso en el que yo la conocí, me, me invitó a salir y empezó a darme pie con bola de todas y cada una de las cosas que había desarrollado ella por su parte de la empresa. Entonces yo me, me atrevo a decir que en aquellos días para mí ella fue una persona increíble, una mujer, este, muy emprendedora, maravillosa, tanto que yo no visualicé la empresa, yo visualicé a la mujer.

Creí en aquel momento que yo estaba viendo a la empresa y pues bueno ni modo no, este, yo veía que era un gran nicho de crecimiento, que era un negocio en el que pudiera yo prosperar bastante aprender muchísimo, aportar lo que yo sabía porque no era neófita no, ya tenía rato dando instrucción y crecer no. Yo le veía muchas posibilidades de crecimiento, la veía altamente sustentable en los negocios, en la instrucción, en el, en la formación profesional porque ella me ofreció eso, eso es lo que yo contemplaba una gran oportunidad empresarial de crecer como nunca de aventarme a las ligas mayores.

- **El ofrecimiento que le hicieron para entrar a la empresa fue:** Ella me promete al principio entrar como instructora dar sus cursos coordinar todos y cada uno de sus eventos especialmente lo educativo ir a, a reuniones de maestros y, y conferenciar. Entrar en el ambiente de las ventas pero no como algo dirigido sino como algo ocasional no como algo específico y crecer, crecer y crecer este desarrollar mi potencial y porque ella siempre manejó la idea de que la gente debe estar donde se ocupen sus habilidades donde se les de crecimiento a sus cualidades.

- **Y cuando entras, cómo te sientes.** Pus estando dentro me siento con una responsabilidad impresionante porque ella siempre manejó el que todo funcionara al diez en su empresa todo funcionara con un excelente servicio. Maneja el plano motivacional y emocional muy fuerte, tanto que lo hace difícil de diferenciar.

Tiene a su lado a su amiga asistente compañera y sobrina, y que es la que le coordina el curso que para empezar me vendió porque antes de ofrecerme trabajo me vendió el curso, sí y este yo lo tomo gustosa, pero también empiezo a observar que no es posible que una persona que te vende una gran empresa que te vende un gran nivel en cuanto a la formación profesional, pues únicamente tengo un par de asistentes para, para coordinar un evento como el curso que yo tomé.



Eso me llega a generar dudas aunque sigo hechizada por lo que me enseña, aunque sigo maravillada por lo que aprendo. Creo que obedece mucho al ambiente que como grupo generamos porque el grupo que tomó el curso fue un grupo muy emotivo un grupo que como que hizo solito su propio trabajo y se auto-motivó.

- **Y ya dentro cuales son las funciones que desempeñas.** Estando dentro, pues empiezo a tratar de entender cuáles van a ser mis funciones porque se me hablo desde el plano motivacional y muy bonito pero nunca se me dio un perfil de puesto. Nunca se me hablo abiertamente de mis funciones, no se especificó a que área debía yo pertenecer, se me dejó decidir y decidí, no presenté un plan de trabajo. Simplemente me cambié de sitio nadie tampoco me plasmó un plan de trabajo o objetivos o alguna labor en particular que realizara, así que me puse a hablar por teléfono y a hacer invitaciones vía telefónica a diversas escuelas para colocar un producto, que para empezar desconocía.

- **Tuviste alguna capacitación.** No, no jamás la capacitación que yo recibí yo la pagué pero nada tenía que ver con los productos que en algún momento dado yo iba a vender, yo había adquirido uno de ellos y yo podía platicar de mi experiencia personal. Mi jefa en aquellos días pensaba que tras la experiencia podía yo vender cantidad de cosas no, pero no, nunca me sentí con esa habilidad.

- **Y de manera personal de manera emotiva ¿cómo te sentías cuando entraste a la empresa?** Me sentía increíble yo pensé que era la oportunidad que Dios a mi me estaba dando, que el destino, que mi carácter profesional, se lo achaqué a 24 mil cosas, éste era maravilloso y no quería dejar de hacerlo. Pero aún me cuestionaba, bueno como iba a funcionar todo, de donde iba a salir la magia. La verdad hoy maduré y lo reconozco me dejé llevar por la pasión del momento.

- **Cuánto tiempo pasó para que dejaras de tener esa idea.** Bueno, cuando se me pedían objetivos pero no se planteaban por el departamento. Cuando se me pedían proyectos de trabajo y una vez que llegaban los proyectos de trabajo, había una gran incomodidad porque yo no había cubierto las expectativas de mi jefa. No lograba yo ventas y eso era terriblemente incómodo pero tampoco se me decía que era exactamente lo que se quería lograr con dichas ventas, ya sabíamos que ganar dinero.

Sin embargo, en una consultora se vende algo más que cursos, se venden conceptos, se venden ideas, pues, ahora si que logísticas de trabajo, se venden muchas circunstancias, un servicio tiene muchas virtudes y se debe explotar. Y yo en ese momento ni conocía las virtudes totales del servicio, ni me sentía con el suficiente respaldo para salir a la calle para ofrecer el producto. Realmente no lo conocí nunca.



-Alguna vez llegaste a ver algún plan, un indicio de hacia dónde iba la empresa. Si, pero normalmente era diseñado por nosotros y cuando lo diseñábamos lo hacíamos a ojo de buen cubero, a lo que nos sonara. Nunca hubo un respaldo medible, nunca hubo una situación en la que nos diéramos a la tarea de investigar y posteriormente actuar o tener algún sostén o soporte, lo hacíamos porque teníamos una buena idea, y era trabajo de todos.

Lo que a una se le ocurría otra lo maduraba, otra lo redactaba mejor y lo asumía como plan de trabajo. Incluso lo presentaba y empezaba a poner objetivos, pero a todo metía mano la dueña y una vez que metía mano el proyecto nunca llegaba ni a su inicio, ni mucho menos a su desarrollo.

-Pasaste por dos áreas, primero a la parte educativa, donde es el ofrecimiento que consumiste, posteriormente quiero que me hables de cómo te sentiste cuando se da el cambio, cuando de repente te dicen, sabes que te vamos a cambiar de área. Para mi fue muy duro, porque yo realmente no sabía cuáles eran los motivos del cambio. Se me motiva, se me invita a participar, se me dice que soy buenísima para dar cursos, buenísima para generar reflexión en la gente, buenísima para una serie de detalles, pero nunca los puedo poner a la práctica porque lo inicial era que yo vendiera.

Y desde ahí me siento muy estafada, posteriormente se me cambia de área, porque no mostré las virtudes que debía de mostrar. Virtudes que en aquel entonces eran vender. Yo me quedé con el hambre en la panza y en el ser de salir a la calle a vender mis cursos. Cuando me dieron la oportunidad, no hombre, hubo un cambio de expectativa muy fuerte, inclusive no se esperaba esa respuesta.

Los maestros me aceptaron bien, generé otras oportunidades, muy pequeñitas de comercialización, y hombre como instructora no me fue nada mal. Pero aún así se me cambio de área. Y pues bueno en ese momento era lo que yo tenía, no había buscado más trabajo. Acepto mi responsabilidad al no haber dicho que no abiertamente, a algo que no estaba de acuerdo de inicio y que posteriormente me iba a hacer sentir muy, pero muy rechazada, muy apocada en mis objetivos.

- Ya cuando te cambian a PMI, cómo te sientes. Yo en PMI tomo mucho en cuenta el apoyo de mi jefa inmediata, o sea tú, que en aquel entonces se destinó, se dedicó a decirme por donde. En aquellos días ella estaba muy preocupada por cómo lo iba a tomar y yo sentí eso y para mi fue muy importante. Ella me enseñó a trabajar lo que requería de mí. Había tantos planes que para ella fue muy difícil, primero enseñarme a trabajar y luego ver, en sí, como se realizaba.

Porque ella tenía cargas de trabajo impresionantes de otros departamentos, de otras cuestiones. Nunca abandonó



PMI, pero no le dio el seguimiento que ella hubiera querido en su totalidad, porque estaba muy interrumpida por cosas que no tenían nada que ver con PMI, pero que nos daban de comer, literalmente en la empresa. Entonces nunca pudo dedicarse de lleno a verlo crecer y a que las dos generáramos objetivos, con base a PMI.

- **Cómo era el ambiente de trabajo en general con tus compañeros de trabajo.** El ambiente era una de las cosas más excepcionales que había, especialmente cuando nosotros como grupo interactuábamos ya a nivel personal. Trabajando había dos o tres cuestiones problemáticas, había dos o tres cosas en las que se generaba el divisionismo porque no estábamos de acuerdo en seguir ciertas reglas. O porque no nos agradaba como nos decían las cosas o porque estábamos enfadados en sí con los regaños.

Fuera de eso fue lo que me ayudó a seguir en pie durante un año de trabajo, un año legítimo, de no haber sido por el ambiente tan afable de trabajo, por el ambiente tan cálido que establecí con mis demás compañeros, llámese mi jefa inmediata, llámese los compañeros de otra área. Te puedo decir que ahora somos amigos infranqueables y el día que nos necesitamos ahí estamos, hace un año que ya no trabajamos juntos y no ha habido separación.

- **De qué personas venían las inconveniencias.** Mira la jefa era mucho de la idea de que “divide y vencerás”, y mientras la gente se encuentre de amiguita se hace la chorcha y eso no te da resultados, eso no te da objetivos, entonces hay que acabar con ello, porque aquí no vienen a hacer amigos, aquí vienen a trabajar.

- **El ambiente de trabajo que se generaba con el subdirector de administración y finanzas, cómo era, cómo te sentías con él.** ¡Ayyy!! Pues mira, el subdirector de administración y finanzas es una de las personas que así como esos floreros kitsch que hay en ciertos restaurantes, no entiendes cual es el concepto. Cómo llego hasta ahí, cuál es la razón por la que alguien lo esta poniendo. El subdirector de administración y finanzas es una pieza tan enigmática en PMI y Human, y en la vida de la directora general, que pues no hasta el día de hoy yo todavía no comprendo.

Es un administrador que contrata a un grupo de administradores para que maneje lo que el maneja, que lee el periódico el 90% del tiempo que está laborando en Human y el otro 10% lo utiliza para bolearse los zapatos en la esquina principal de Michoacán e Insurgentes.

Mi relación con él en definitiva era total y estrictamente laboral. Una persona que sonreía una vez por mes, cuando ganaba dinero o entraba algún cheque de alguno de nuestros clientes. Se preciaba de portarse totalmente hostil, de maltratar con la mirada, de maltratar con el tono de voz, de gritonear por cualquier razón. Nunca le permití que lo hiciera conmigo, de eso si me puedo jactar.



Nunca le soporté que me levantara la voz, con él usaba la táctica del reflejo (entonces usted me está comentando esto, puedo entender que usted me está haciendo ver esta situación), y entonces el tipo se relajaba y yo le podía plantear una solución o le podía decir que le tendría el resultado en tanto tiempo, en fin. Gracias a eso yo creo no salí desquiciada antes, porque el trato de esta persona, verdaderamente podía haber hecho sentir mal a cualquiera.

- **Qué piensas del producto PMI.** El producto es una de las ideas más innovadoras y más nobles en cuanto a la enseñanza que del factor humano se refiere y en cuanto a una idea de sano crecimiento organizacional. Yo creo que el producto es una **“bellísima idea”**. Sin embargo, todas las bellísimas ideas, para mi gusto, requieren justo de un ideólogo y un realizador. A veces ese ideólogo cree que puede ser realizador. No es cierto, igual y solamente es el creativo.

El realizador es el que se parte la cabeza pensando, ahora como lo va a hacer tangible. Una de las grandes problemáticas de PMI, es que fue el príncipe azul de todas las mujeres que trabajamos como las princesas encerradas en nuestro castillo esperando a que el príncipe PMI llegara y nos salvara, no. Es un ideal rosa, **“o verde”**, que todavía no ha nacido. Nació en nuestras mentes, en nuestros corazones, en la garra que el echamos para que otros pensarán en esa misma idea, pero por lo mismo que estaba tan dentro de nuestro corazón y de nuestra mente, pues nunca pudo ser un tangible a la venta.

Era tan nuestro que no estaba a la venta, es tan de la dueña que aún no lo suelta para dejar que alguien más lo construya, es tan de otra dimensión, tan grande tan bello, tan único que quizás no es este su momento. O quizás no somos las personas adecuadas para parirlo –no lo sé-.

- **Por qué crees que no ha funcionado.** Porque no hay una idea más clara de qué es, porque es un hermoso comentario. Porque es una presentación muy noble de Power Point. Es un concentrado de fotos de un lugar vacío. Es una idea de algo. Cuando yo te digo coca cola, es la tradición como unos de 70 años de un concepto embotellado. Cuando yo te digo Bimbo, es más o menos lo mismo. No hay forma de que tú no lo identifiques. PMI es este momento es la idea de alguien.

- **Qué se necesitaría para que funcione.** Se necesitaría, pues bueno, aterrizar un plan, en primer lugar definir el concepto, una vez que se define, pues hacer un tipo de estudio de mercado, para saber a quién se lo venderías. Después de todo eso, generarle toda una estructura, porque PMI para la dueña no es más que un concepto plasmado en papel, como te digo, una presentación de Power Point. Y un concentrado de cursos obsoletos que se están dando para la atención a clientes. Y pues eso no puede ser una escuela.



Una escuela debe tener una tradición, una fundamentación metodológica, debe tener una corriente, pertenecer a algún grupo teórico de trabajo. Debe tener, vamos lo más sencillo, “una tira de materias” (risas). Debe tener académicos, tener gente para empezar tenga la formación andragógica necesaria. Una escuela es una matriz del conocimiento y del desarrollo de las personas, si PMI como escuela no podría ser otra cosa.

-Que hace falta para concretar la idea. Yo creo que la dueña es una gran creativa, una gran ideóloga, pero necesita un realizador. No sé si sea ella misma, ojala y se permita esa experiencia, pero si no es así debe conseguir a alguien que en algún momento dado pueda poner en papel y pueda poner en un tangible el proyecto. Ha habido quien lo haga tangible, sin embargo ella no se permite la idea de no ser realizadora.

Ella quiere ser la ideóloga, la realizadora, la vendedora, la ejecutiva, la maestra, el intendente, quiere ser el que contesta el teléfono, quiere ser quien diseñe, quiere ser quien dé seguimiento a los alumnos, quiere ser tantas cosas que no ha sido nunca y que por lo mismo que al ver que alguien puede realizarlo, que alguien puede hacerlo siente tanto temor o yo no sé exactamente qué sea que no lo permite. Yo creo que algo bien importante que ella necesita es creer que PMI es algo más que una idea. Es darse ese permiso, porque pareciera que PMI, insisto es ese príncipe azul, que le da seguridad, que le da confort, ese platonismo, no, que mientras es un sueñito le da mucha estabilidad, pero al verse realizado, que tal si se convierte en el clásico hombre que ninguna mujer tolera.

- Pudiste realizar propuestas. ¡Ahh!! Siiii, pude realizar muchas propuestas (risas irónicas), que me las aceptaran eso ya fue distinto. Que las consideraran viables, por supuesto que ya es una cosa a parte. Por proponer yo no me empobrecía nunca, pero si era muy frustrante de que ahí quedaba todo. “Esto ya lo hicimos”, es una de las frases, es una muletilla que ella se pone cada que alguien toca su puerta.

Esto es muy caro o esto no me está dando factibilidad, esto no me convence, has números, has investigación, realiza toda clase de métodos para que me convenzas, pero sigue ganando dos pesos a la semana y no desatiendas lo que haces y por favor busca que yo tenga mérito en algo que tu estés realizando en todo esto. Porque de fallarme alguno de estos puntos, tu proyecto, tu proyecto es muy verde “niña”. Si, no lo haré.

Digo niña en el sentido de que ella es un personaje especial. Su empresa siempre estuvo constituida por un grupo de gente joven, si, a los cuales ella les planteaba su madurez como un obstáculo. Es que como eres joven eres inmaduro y como eres inmaduro pues no tienes la apertura de mente, no tienes las posibilidades administrativas, ni profesionales para poder soportar un proyecto en tus manos. Yo soy quien debe terminar por dirigirlo, yo soy quien debe coordinarlo, yo soy quien debe autorizarlo y quien debe decir cuando acaba y cuando inicia.



- **Que paso con el equipo de trabajo.** Fue cayendo por hartazgo, se harto porque inicialmente se le había planteado a ese equipo, se nos había planteado que tanto PMI como Human, iban a ser precisamente los nichos para que se dieran a luz, precisamente nuestras ideas. Iban a ser la punta de lanza para que nos volviéramos “ejecutivas” y gente empresaria.

Cuando empezamos a proponer y empezamos a trabajar de lleno, no había más respuestas que no fueran un **NO**. Cada vez era más frustrante era ver como entregábamos resultados y nada era suficiente y todo era corregible. Y se le apostaba tanto a una perfección, tan jodida para mi gusto, yo siempre he pensado que el que le apuesta a Dios, apuesta a perder su tiempo la mayor parte de su vida, no.

Hay cosas perfectas y cosas perfectibles. El trabajo de un ser humano no es ni perfecto, ni perfectible: “es humano”. Puede tener muchas variables que lo hagan agradable a los ojos de los demás, puede tener mucha labor de calidad, la calidad de ninguna manera la discutiré, pero el perfeccionismo para mi gusto era implacablemente inmaduro, inconsistente y no tenía muchos fundamentos. Era un perfeccionismo tan desechable, tan de: “no se dice asina mismo mismamente, se dice ansina mismo”. O sea no, vamos, nunca tuve oportunidad de ubicarlo plenamente, yo creo que esa fue la punta de mucha frustración de cada quien, y lo que generó que nos fuéramos yendo poco a poco.

- **Hay algún otro factor que afectara la ruptura del equipo.** Yo creo que todo, en lo económico fue terrible darse cuenta que tenías, “siempre”, que mejorar tu trabajo siempre tenías que mejorarlo y en tus bolsillos “siempre” se veía el tremendo vacío que no veías como llenar con tanto trabajo, no. Llegó un momento en el que prácticamente el dinero nos alcanzaba para ir a trabajar y regresar, no había otra forma de tener otro ingreso, porque los proyectos más jugosos se los quedaban sus conocidos, le daba comisión a quien quería y como quería, las pagaba cuando quería.

Nunca había visto, quizás lo haya, pero nunca había visto que proyectos que costaban cien mil pesos, si, el realizador ganara si bien le iba, si estupidamente le iba ocho mil diez mil pesos, si. Eso no ahora si, imagínate la industria de cualquier lugar se perdería, no sería rentable vender para nadie. Tendrías que vender, pues no sé, chorro cientos mil cursos para que te fuera medianamente bien, muy frustrante.

- **Cómo era el liderazgo si se tenía dos jefas.** Pues mira, en el caso de la dinámica como tal la dueña nunca pudo ejercer un liderazgo verdadero, en cuanto volteaba todos veíamos que sus ideas eran una verdadera incoherencia, si. No necesariamente porque lo fueran sino porque su manera de plantear las cosas eran demasiado primitivas. Muy poco trabajadas, no convencía a nadie, ella se convencía a sí misma de sus ideas.



Entonces de ninguna manera la identifiqué como un líder, de hecho mi mecanismo fue no comunicarme con ella, sí. Yo decía, ni madres, de hacer lo que ella me está pidiendo a hacer lo que yo creo que debo de hacer, con la pena yo gano mi dinero, y yo veo como le vendo a la gente el producto, pero a ver que saco porque esto que ella me está indicando, pues no más no funciona.

En el caso del otro actor, que pudieran ser los gerentes, mi jefa que era la gerente corporativa de PMI, y otra de las chicas que era la jefa corporativa de HP o la gerente o algo así, mmmm ... se ejercía había un liderazgo que nosotros seguíamos. Sin embargo, llegaba la dueña y ponía la pata justo en el cuello de cada una de estas personas y no había marcha atrás. Todo el logro que se pudo haber generado, toda la garra que pudo haber salido se hacía a un lado, lo fragmentaba, de eso ella se encargaba y nos ponía a hacer labores distintas como para difuminar, esconder el cuerpo del delito verdad, para que nadie retomara.

Por su parte en PMI durante el tiempo que ella se alejaba, porque además atendía negocios alternos, daba cursos, hacía otras cosas, mi relación con mi jefa fue tremendamente constructiva. Ella y yo hicimos muchas cosas que empezaban a tomar cierta coherencia dentro del proyecto, parte de eso fue participar en la elaboración de una base de datos un poquito sustentable, dedicarnos a nuestros alumnos, que a veces parecían la cosa más externa o la idea más tonta que a alguien se le podía ocurrir porque lo importante era llenar de “varo” el lugar, eso nos preocupaba a ella y a mí.

Manejar el trámite de la SEP con cierta seriedad, en cuestiones de carácter escolar, nos preocupaba mucho estar al tanto de la gente, no, yo creo que esa es una de nuestras principales aportaciones. No dejamos caer la escuela, que era duro porque la escuela con ocho personas, definitivamente, a cualquiera le parecería una risa, pero siempre estuvimos al tanto de los ocho chamacos que teníamos. Y en cuanto al grado de los negocios, pues nunca había tiempo para atender a los negocios y salir a vender a PMI a la calle, porque había que cumplir con tareas bien específicas que la dueña nos planteaba.

Y en ese sentido te sabotaba mucho el crecimiento del negocio, no se nos permitía. Mientras mi jefa directa y yo trabajábamos se lograron cosas muy positivas, se buscó darles atención a las personas, se vendieron inclusive cursos a gente tan importante como PEMEX o empresas tan importantes como PEMEX, como Aeromexpress, se consiguieron maestros de primera. Se logró mucho, pero teníamos ese sabotaje que no nos permitía terminar de madurar las cosas.

- **Y la comunicación cómo fue.** La comunicación con la dueña la evite, pero con mi jefa directa, ah!! No ahí yo la hacía cómplice de todas mis cosas, yo le decía antes de que vayan a suceder más cosas yo te digo que mi idea de hacer las cosas es esta. Ok, niña, pero ya te pusiste a pensar que puede suceder esto, que puede suceder esto



otro. Si, y voy a asumir esto, y en esto no había pensado y te agradezco mucho me lo comentas porque esta bien voy a modificarlo, voy a hacerlo de esta otra manera, a ti que te parece. Pues a mi me parece que si tu hicieras esto, modificaras de esta manera. Y así por el estilo. Las dos teníamos un entendimiento difícilmente mal logrado, yo diría que no, que los errorcillos que hubo a lo mejor de comunicación fueron totalmente humanos y hubo oportunidad de resolverlos en su tiempo.

Fui negligente con algunas labores, con algunas tareas, nunca intencionalmente siempre por creencia y ahí acepto mi culpa. Fue difícil quizás para mi jefa trabajar conmigo ante ese factor. Yo inexperta, yo cometía muchos errores de creer que ... y pues bueno ni modo, a lo mejor mi jefa la paso mal en esas ocasiones por eso, pero mi entendimiento con ella era claro, nunca le tuve miedo, nunca hice cosas a sus espaldas, nunca la deje de enterar de lo que yo lograba. Dentro y fuera de PMI, porque también me tocaba vender cosas de Human, como no se vendía PMI, pues haber mocosa muévete para que no sienta que te estas robando mi dinero.

Este sentimiento de robo me lo hacía sentir en primera instancia, pues el subdirector de administración y finanzas, por un lado y la directora general, pero por supuesto. La directora general, me pudo haber hecho gerente regional del área de asuntos sin importancia (jajajajaja) de su empresa, pero si yo hubiese vendido, lo que vende la mejor promotora de Mary Cay en un mes, hubiera sido la dueña de PMI.

- **Cómo fueron tus últimos días en PMI.** Fueron un tanto tristes porque me dolía dejar a lo que quedaba de “mi equipo”, era muy confrontador. Yo me había prometido, que estaba tan deprimida y tan harta de todo lo que estábamos haciendo, “como jugar a lalalandia”, que por mi madre – yo tenía que irme – Por lo que fuera, aunque fuera a repartir periódicos en la mañana, no iba a aguantar más allá de febrero. ¡Si! Una luz blanca me iluminó o algo así, y apareció un correo electrónico, que solicitó mi presencia en otro lugar.

Mi jefa con todo, ahora si que el profesionalismo, con toda la garra de lo que es ser una buena jefa me dijo: “es tu momento. Vete mi niña, ¡ay! Nos vemos. Lo tomé, me sentí muy apoyada por ella, sentía mucha tristeza porque la iba a dejar y porque me estaba yendo y me dedique a “chingarle” a mis entregas. A apurarme haber que entregaba, con el tiempo me di cuenta que entregaba puras incoherencias, porque eran muchos pedazos de cosas que nunca se habían terminado. Pero que más el trabajo estaba hecho, lamento si en algún momento con mis entregas causé más confusión de la que ya había. O si simplemente se le dio carpetazo o algo así. Pero pues bueno, era fuerte. Me costó mucho trabajo pero estaba totalmente decidida.

Conseguí un detalle excepcional, para hacer un cierre con la directora general, como algún día llegó a mi vida, por medio de un detalle con un detalle me despedí. Le entregué una fuente con cuatro colores que para ella y para mi significan mucho. Que son parte del concepto de la empresa y muchas cosas. Le escribí una carta y le dije que me iba, que si ella me daba la oportunidad, podía regresar en el momento en el que yo lo considerara



pertinente, porque no hay rencor ¡eh!, hoy te digo que lo que yo aprendí ahí me ha servido para no generar expectativas de las empresas, sino que más bien yo genere expectativas de a dónde quiero ir, que quiero hacer, y no me arrepiento de lo vivido.

De lo que si puedes estar segura es de que, no estoy dispuesta a entrar a empresas que me vendan su proyecto de trabajo por medio de una persona. Porque yo no hice conciencia en su momento, que “yo compré a la persona no a la empresa” y cuando me sueltan en la empresa y me doy cuenta que no hay tal empresa, que lo que hay es la persona, pues hombre, sufres el descalabro de la vida.

- **En qué debería estar pensando PMI, para hacer algo.** Dice un principio de PNL, que cuando tu haces algo por un tiempo y te da un resultado, pues ya te diste cuenta de ese resultado, ¿no?, pero ya quieres otros resultado. Entonces, cómo le vas a hacer para lograr otro resultado, pues seguramente dejando de hacer lo que has hecho hasta ahora. Si.

Yo creo que PMI intentó vender un producto de la misma manera 80 veces, que es por medio de llamadas. Construyendo una base de datos. PMI gastó dinero en informarle a México que existía, pero nunca gastó dinero en formarse. Les vendimos una idea a las personas nunca les vendimos un producto o un servicio y eso es terrible. Yo creo que PMI, debe de ser primero que nada, algo que exista. Si es un hermoso sentimiento y un pasaje de la vida de las personas, sin duda que como novela escrita, o algo por el estilo. Obra de teatro, tal vez, que es todo actuado que es toda una ilusión subsista, pero mientras no.

- **Qué te hizo falta en PMI.** Terminar de entender el concepto. Yo creo que tener tareas bien dirigidas, yo creo que mmmm ... plantearme objetivos reales. Y la bronca es que se planteaban pero llegaba a la directora general y se cambiaban. Te decía ahora vamos a ir por acá, pero a la semana no veía resultados y entonces cambiaba el objetivo. Y no volvía a haber resultados y volvía a cambiar el objetivo y eso era un teje y maneje que no se terminaba jamás.

- **Ahora que estás fuera, cómo es tu vida.** Pues déjame decirte que aunque suene a comercial, aunque suene a “lo que callamos las mujeres”, soy una mujer realizada, una persona plena “hoy”, mañana no lo sé, pero hoy te puedo decir que soy instructora de 9 de la mañana a 5:30 de la tarde. Tengo un grupo de primates (jajajajja) maravilloso que conduce trailers. Soy instructora en nuevo ingreso en empresa de tractocamiones, dime tu eso que tiene que ver con cómo me conociste o con lo que yo manejo que son temas de desarrollo humano. Soy una persona que terminó tan harta de que no encontró una estructura, que cuando la encontró vivió plena en ella. Vivo maravillada porque, no es posible que los trailereros, tengan más idea de cómo se maneja una empresa, un



negocio, a una persona que “consulta, que da a empresas la asesoría para estructurar un negocio”, - NO. Es algo muy paradójico, muy chistoso, pero que sin duda no me quita el sueño y me maravilla todo el tiempo.

- **Cómo vea ahora a PMI, desde fuera.** La veo como ese príncipe azul encerrado el pobrecito en una bodega vieja, esperando a que le den chance, esperando a que le presten su lanza y su caballo. ¿Verdad?, para ir a rescatar a la princesa. Pobre PMI, la verdad el día que lo dejen salir, el día que se encuentre a **Shrek** (jajajajaja), o que pues, no sé, estén interesados en llevar su caso a la pantalla, tal vez y tan sólo tal vez, sea la mejor idea, el mejor nicho, el mejor negocio que se le pudo haber ocurrido a alguien. Sólo espero que los gringos no nos vayan a ganar (jajajajaja).

- **Por qué crees que haya sido que nunca se volvió a hacer un equipo de trabajo como el que tu conociste.** Porque el equipo de trabajo que estuvo cuando yo estuve, era un equipo de trabajo joven, era un equipo al que se le habían trabajado las motivaciones, las aspiraciones: “sueños”. Y yo creo que los sueños aunque te parezca muy rosa o hasta medio amolado pa’ la entrevista, no lo sé. Yo creo que los sueños es lo que hace de las personas lo exitosas o perdedoras que son.

Cuando este cuate, **VIKTOR FRANKL**, estaba encerrado en un campo de concentración lo único que lo salvó fueron sus sueños, si. **Boris Cyrulnik**, que es el creador de la resiliencia, una de las corrientes terapéuticas actuales más exitosas, dice: “Sueña hasta que te mueras. Sueña y especialmente cosas realizables”. ¿Para qué?, para que un día las logres. Si. El que tiene sueños tiene un objetivo y digo por más palos que le des, sigue soñando y está a salvo de esos palos que tú le des.

Tiene persistencia, en este caso, PMI y HP están siendo abordados por gente que no tiene tiempo para soñar. Que no tiene tiempo para sentirse motivado. Para lo único que tiene tiempo es para sentir frustración, porque sus proyectos tangibles de trabajo, jamás embonan ni empatan con el proyecto inicial de la directora general, entonces, pues al no haber motivación lo único que te genera ahí es el dinero y no están dispuestos a darlo, entonces yo creo que, que no se volverá a armar un equipo de trabajo si no es mediante la motivación de un objetivo y un logro alcanzado, la gente no siente que logre cosas. Entonces, la gente simplemente se va a ir.

- **Si volvieras a encontrar a esa misma empresa, qué te gustaría tener, para decir regreso.** Mira, un error muy grande que yo cometí en el inicio fue no proponer, si. Fue dejar que me propusieran, entonces después por eso fue grande la frustración. Ahora te puedo decir que si yo entrara nuevamente. Si yo me diera ese permiso (que aún no me siento preparada, estoy muy feliz ahora acá en donde estoy – cara de no lo haría y risas -). Sería proponer y poner las cartas sobre la mesa. “vas a tener de mí esto” “y te garantizo esto en determinado tiempo por esto”. “No establecer contratos matrimoniales”, como los que casi me hacen firmar, porque no era de





palabra, pero como lo actuábamos, o sea, era increíble como le teníamos miedo al grado de no decirle, “lo siento pero es domingo, lo siento pero es sábado tengo un novio, tengo una familia, tengo una vida”.

Ahora si yo entrara pondría mis condiciones sobre la mesa, pondría un tiempo y un objetivo a seguir y sin duda daría “algún tipo de garantía sobre mi trabajo” (remarca esto con otro tono de voz), en el cual estableciera las reglas del juego.





Anexo 3

ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

Gerente comercial

Fecha de realización: 05 de enero de 2007



- **Imagen que tiene de la empresa al entrar a ella.** La imagen que tenía de la empresa está muy enfocada a lo que estamos haciendo en Aeromexpress que era capacitación enfocada hacia lo que es la parte Call Center, y conocía lo de Human digo también sabía que había diplomados, sabía que manejaban cosas de ese tipo. Incluso tu sabes que yo a la directora general la conozco desde antes, de Iusacell.

- **Y las percepciones de cómo considerabas que era la empresa.** Como consideraba que era la empresa, en ese momento la veía una empresa chica, una empresa imagen hacia el público digo en ese momento congruente con lo que vendían, el tipo de atención, la verdad la gente con la que me tocó tratar en su momento muy amable digo hasta la fecha no, este con esto te contesto.

- **Cambio la percepción.** Hacia afuera no. Pero, mira, mi percepción, hacia mmm, cómo explicarte, ha variado. Yo creo que se vende un buen producto en cuestión, o sea, sí hay calidad. Sin embargo, yo no he tenido la oportunidad de ahondar en programas, en cosas así, no he vivido esa experiencia, entonces a lo mejor yo tengo algunos prejuicios hoy formados, pero no los puedo constatar, por ahí, no sé, creo que, el fondo me da la impresión mas que por la experiencia que tenga adentro de los programas y todo esto que por como veo las cosas, que está, que quizá falta base o fundamentación para estas cosas, pero no te lo puedo decir, no estoy seguro.

- **Cuenta con la información necesaria para que puedas conocerla lo qué está haciendo.** No, simplemente me han dicho ahí está.

- **¿Cuánto tiempo llevas en la empresa?** 4 meses.

- **Y durante ese tiempo no has tenido un acercamiento a la información o un proceso mínimo de inducción o de capacitación o de información.** No, no absolutamente no.

- **¿Cómo fue entonces tu acercamiento con la empresa?** ¿Cómo llego yo a Phone? Yo vine un día buscando a la directora general yo me liquidaron de Aeromex Press y digo pues, dejé un periodo estuve buscando tuve citas, no tenía nada concreto dije bueno voy a visitarla digo a lo mejor yo te había insistido en esa parte, cuando llegaste a ir Aeromex Press hoy ya no tienen bolsa de trabajo, este bueno de alguna manera me interesaba a lo mejor explotar ese canal y dije bueno no lo sabía pero haber que pasa entonces por esto es que llegué buscando a la directora general. Como un contacto o como un dame tips de donde puedo buscar.

NOTAS DEL ENTREVISTADOR: Entonces déjame ver si entendí bien, ese tip se volvió en la oferta directa hacia ti. Digamos, cómo es que llegas a PMI. Digamos que no era tu objetivo entrar aquí, se dio en el camino. Si, correcto.



- **En el momento que tu entras, cómo se da tu acercamiento a PMI. Cómo te acercas al equipo de trabajo que estaba en ese momento, cómo te apoyó, que información te proporcionó.** En ese momento yo sentí mucha apertura a todos los niveles, me dijeron ahí está la información revísala, ve que te sirve, que no te sirve. Digo tenía todas las carpetas de tu oficina, o todo lo que quedó ahí y pues bueno las leí. Había información, pero realmente la información que yo encontré a lo que se necesitaba en ese momento, no me hacía ninguna diferencia, básicamente lo que yo necesitaba era, por ejemplo información de los programas, de quiénes eran los instructores, toda la logística, para saber el producto que yo vendía.

- **Cuando te hace el ofrecimiento la directora general de que entres a trabajar aquí, que puesto es el que te dice que vas a cubrir.** El de mercadotecnia.

- **¿Qué has hecho de mercadotecnia?** Pues prácticamente nada, digo algún estudio de mercado, basado en información que hemos recopilado de Internet. Quizás la contratación de una compañía que se encargaba de repartir flyer, pero haciendo venta. Ahorita lo que estamos viendo de poner una lona. Tener injerencia en lo que es la relación con Capital Humano. Hay cosas pero realmente labor como mercadotecnia, no. No ha habido tal.

- **Entonces a qué te has dedicado.** Más que nada a la venta y como un producto se creo lo que es. Se empezó a hacer un análisis del mercado.

Empezamos a ver alguna estrategia para abordar el mercado, aunque esa parte ya existía, nos metimos muy fuerte ya a lo que es la parte de promoción en Colegios de Bachilleres, casi cada semana teníamos una o dos ferias en los Bachilleres y los resultados, hasta ese momento, eran muy buenos es la impresión de lo que estábamos haciendo. Si es cierto que no fue venta como tal, ahí era una labor más que nada de mercadotecnia.

- **Y ¿qué crees que haya pasado, por qué dices que hasta ese momento iba bien, y luego?** (SUSPIRA) Ok. Y luego, mmmm ... no sé. Le hace falta al producto, le hace falta algo que al mercado lo capture realmente. La respuesta de los chavos fue buena, pero me imagino que ya cuando lo trataron con los padres o algo así cambia el enfoque.

No lo sé es algo, que bueno yo te lo había comentado antes, justo antes de entrar aquí. No le veo un sentido a estudiar una carrera de ejecutivo de atención a clientes, cuando si yo salgo de bachillerato voy a conseguir trabajo de servicio a clientes. Yo salgo no tengo chamba, voy a cualquier servicio a clientes y me lo van a dar. Y me doy el lujo de escoger hasta que encuentre una que me pague el mínimo que yo quiera.



- **Entonces en qué crees que debería estar pensando PMI para que funcione.** En estrategias más de fondo. Por ejemplo, ahorita, y creo que eso le aporta todavía valor, lo que le hace falta al producto es valor. Eh!! En este primer acercamiento en Colegios de Bachilleres, yo pensé que el valor se lo habíamos logrado dar, el valor era ... tu vas a salir hoy de estudiar ... ujummm ... y no sabes en que escuela vas a entrar.

Tú sales de una oficial y obviamente no tienes el suficiente dinero para poder continuar estudiando, vas a presentar tu examen en la UNAM o en el Politécnico y de la UAM, y de toda esa gente que presenta el examen, cuántos se van a quedar, no. Entonces que vas a tener que hacer, te vas a tener que pagar tú, tu carrera, o por lo menos ayudar en gran parte. Pero las casas no te pueden pagar esto, entonces de alguna manera esto es el valor. Así es como le quisimos agregar valor al producto. Y de entrada, por lo menos en apariencia, a los jóvenes les resultó interesante y realmente los capturábamos en esa conversación y se quedaban, investigaban y querían más. Mmjuu ... Obviamente le hace falta todavía más valor.

- **A qué te refieres con más valor.** No sé, esa es parte de la chamba que tenemos, no. Por ejemplo, pues a lo mejor el hecho de no pagarlo, el hecho de, no sé, tener una línea segura de trabajo. Yo le comentaba a la directora general, incluso en una junta que tuvimos antes que yo entrara. Bueno que si se quiere hacer de esto una carrera y pues como tal no aporta, no me sirve para nada, al mercado no le sirve. Hay que hacer que le sirva, cómo le puedo hacer yo, tratando de ver en empresas que sólo nos contraten cuando tengan este tipo de capacitación. Entonces, pues de alguna manera hay que generar la necesidad en el mercado y esto le agrega valor en apariencia al mercado que se lo vas a vender.

- **Ya que tocaste el punto de las estrategias, cómo han sido tus acercamientos con la directora general, que es quien dirige la empresa, cuando le haces nuevas propuestas cómo es la situación con ella hay apertura, cómo toma las estrategias.** Mmmmm ... todo es bien recibido, siempre y cuando no implique dinero, que no implique nada para nadie excepto para mí. Esto es que el esfuerzo sea en una persona. Y todo lo que represente dinero olvídalo y pues básicamente es eso. Las propuestas se escuchan, digo esto yo creo que van muy relacionado con el estilo a todo le tiene que meter el estilo, o sea, todo tiene que ir con un estilo, que digo también, de alguna manera es conservar cierto nivel en la congruencia con la empresa y con la persona que lo representa, que es la que está a la cabeza. Pero en general se reciben bien.

- **Tu relación con la directora general, en cuanto a comunicación laboral cómo es.** Mmmmm ... siento ella me hace mucho hincapié en que yo no escucho y yo creo que ella **escucha menos**, es muy dada a enseñar, no es enfocada a estamos trabajando, o sea, en cualquier momento ella es la maestra y tu eres el alumno. Entonces,



esto me desconcierta y me pone, me hace que pierda foco. Entonces mis pláticas muchas veces empiezan en cuatro puntos muy precisos y derivan en que no hemos hecho otras cosas.

- **Digamos, de cinco pláticas que hayas tenido con ella, en alguna has logrado tu objetivo, has logrado concretar la junta para lo que fue diseñada.** Una vez. Y me sentí con un logro importante y las demás ocasiones que no se logró el objetivo me sentí frustrado y confundido.

- **Qué paso con el equipo de trabajo, cuando entras, están ciertas personas.Cuál es tu percepción, qué pasó.** Todos, bueno en este caso el ejecutivo de telemarketing A, estaba muy apagada, reacia y hasta hostil, a su estilo. Con el ejecutivo de telemarketing B lo mismo, pero al estilo de ella, es mucho más fuerte, mucho más escandaloso. El proyecto empieza a nacer, empezamos a hacer en conjunto más visitas, empezamos a ir a la ferias en conjunto el ejecutivo de telemarketing A y yo como equipo, entonces empezamos a trabajar muy bien. Sin embargo, había resentimientos, en general siento que las personas con las que he trabajado aquí tienen muchos resentimientos hacia la empresa.

- **Cómo te has enterado de ellos o como los has percibido.** Por comentarios, en las pláticas salen X o Y situaciones y a mí me da la impresión de que hay resentimientos hacia la empresa. Los resentimientos están enfocados hacia lo económico, las expectativas, logros.

Hacia el logro, por ejemplo no se concretan los logros, no se concretaron acuerdos iniciales, caso ejecutivo de telemarketing B. El caso del ejecutivo de telemarketing A no se logro, por ejemplo ella tenía la inquietud de ser capacitadora o facilitadora y no se dio. Y así, en el caso del ejecutivo de telemarketing M, la supervisión. Te digo así, varias situaciones.

- **Por qué crees que la gente permanezca.** ACOTACIÓN: Se queda callado sin poder contestar y un tanto nervioso.

- **Por qué permaneces tú.** SILENCIO. De alguna manera hay, y esa capacidad es importante en la directora general, genera muchas expectativas, tácitamente no te lo dice en directo, pero hace que gire mucho la cabeza generándose muchas expectativas. En mi caso es por esto, yo no sé al tiempo qué vaya a pasar conmigo. Sé que también yo me puse una fecha límite, se lo puse a la directora general. Y este vence el lunes, que es cuando se supone que debería de empezar el siguiente curso. Y yo ahí voy a hablar, es importante para mí esta fecha como para ella. Ya por ahí tuvimos una plática también acerca de esta fecha, si yo no veo movimiento, no veo crecimiento, no veo nada, no tiene sentido que permanezca aquí. Y me imagino que ha de ser lo mismo para los demás. Si no estoy metiendo lana para qué sigo aquí, en mi caso. Yo tenía un compromiso, tenía un proyecto, trabajé ese proyecto, no se dio ese proyecto, pero lo voy a terminar.



- Por que no se consolidó el equipo de trabajo con el que entraste. En el caso del ejecutivo de telemarketing A, por su embarazo, ahí no te puedo decir que para mi era el como se podía dar realmente el equipó. Lo que pasa es que también son prácticamente circunstancias muy particulares. No sé como hubiera funcionado si todo hubiera estado al mismo nivel. En el caso del ejecutivo de telemarketing A, creo que íbamos bien, yo creo que se hubiera consolidado de la mejor de las maneras pero hubiéramos llegado a ser cosas importantes.

En el caso del ejecutivo de telemarketing B, ella manejaba horarios diferentes, ella tenía un enfoque hacia algo totalmente exterior a PMI, realmente ella venía a PMI a ..., no sé como haya sido su situación antes o como haya trabajado antes ... pero ella en ese momento ya no estaba aquí trabajando, ella venía aquí a cumplir ... así y ya. Entonces ella ya no tenía ningún compromiso con Phone. Entonces realmente el equipo era chico.

En su caso me hacía falta un elemento de equilibrio, entonces en este caso cuando conocí al ejecutivo de telemarketing, que me recomendaron mucho las dos, yo ... bueno para mi hubiera sido un buen elemento de equilibrio.

- Pero, cuando tú entraste todavía estaba la gerente corporativa y de administración. Pues si pero yo con ella no interactuaba, yo con ella no hice ningún equipo con ella, yo no hice nada con ella. La línea fue tu entras y tu haces ella está, trata de sumar pero sin mezclarte.

- Tu jefa directa entonces siempre fue la directora general. Así es.

- Cómo consideras el estilo de liderazgo de la dirección general. (SILENCIO LARGO, ME OBSERVA CON MUCHA INCOMODIDAD Y SUSPIRA). La directora general es buen líder, pero es muy dispersa. Como característica de ella considero creo que es buen líder. Creo que tiene buenas ideas y te hace creer en ellas, esa es una parte importante. Sin embargo, eso en el enamoramiento, luego ya viene la parte de caer en la realidad y es una persona muy comprometida, muy metida, pero pierde un poco todo esto por todas las expectativas que esto genera. Creo que también cuando ya ves las cosas en la vida real sus ideas se salen de la realidad.

- En qué etapa estás, en la de enamoramiento o en el de la realidad. Bueno el del enamoramiento lo deje hace ya rato. Estoy en la de estar en la realidad. Y esta etapa ha sido dura, dura. Dura y confusa.



- **Qué es lo que te confunde más.** No lo sé exactamente. No se, porque claramente para mi el proyecto se perdió. Bueno, yo también cuando platicué con la directora general, se acordamos un tiempo más hasta que se diera el dead line. Pero me hace falta una línea, no sé hacia donde voy. Quiero saber hacia donde va y sin embargo **me siento apagado.**

- **Cuando entraste te marcaron alguna estrategia que hubiera, para que tu pudieras empezar a caminar.** NO, pero cada que intento algo me dicen que ya estaba, que ya estaba hecho. Que ya habían ido ustedes a visitar escuelas. Y a parte lo creo, porque sé que tu hacías muchísimas cosas, pero que había un estudio de mercado.

- **El estudio de mercado lo pediste alguna vez.** Sí, esta en tu máquina y eso es todo lo que sé, pero cuando iba a llegar a él si la máquina ni siquiera me dejaron traérmela. Ceci dijo – no. Entonces esa información sé que está ahí, se que la puedo consultar allá pero no la puedo utilizar.

- **Qué crees que haga falta para que eso se rompa, para que puedas tener acceso a la información, para que la puedas consultar.** Pues primero saber qué es lo que quieren ahorita. He visto tu entrega, en este caso tu lista de entrega. Está la lista de entrega de la gerente corporativa y de administración, se que están ahí, pero tampoco me ha servido mucho, no me meto en programas, no me meto en lo escolar. Incluso para producto no me han dejado ver los programas a detalle. No sé en que consiste cada una de las asignaturas o materias.

- **Por qué crees que te digan ahí está consúltalo, pero no te lo puedes llevar.** No sé, la verdad no me gusta mucho sentarme a pensar en el problema. Sin embargo, estoy ahí verdad. Prefiero no depender de cosas externas. Así que si de alguna manera no puedo o no resulta, pues comienzo a hacer mis cosas. Realmente que más puedo sacar de ahí.

- **¿Crees que no lo necesitas?** Creo que muchas cosas me pueden servir como respaldo. Sé que se hicieron muchos proyectos, no sé como estén esos proyectos. A lo mejor podrían servirme o no servirme, que me documentaran de alguna manera de cierto tiempo a la fecha que se ha hecho y como se han manejado ciertas cosas, por eso se había abierto la línea, qué se había hecho.

- **Como es tu relación con otras personas, como la gerente de grandes clientes y logística, que tiene un papel importante y con el subdirector de administración y finanzas, de qué manera han colaborado contigo para que puedas lograr algo.** En el caso de la gerente de grandes clientes y logística (sobrina de la directora general), que sería de alguna manera quienes estamos a nivel, relativamente dentro de la organización. Bien cooperativa, de alguna manera se confunde, entiendo que no tiene mucha experiencia en cuestiones de PMI, sin embargo bien dispuesta.



En el caso del subdirector de administración y finanzas, entre menos le veas, menos relación tengas con él, para él es mejor y para ti también es mejor.

- **No has interactuado con él.** Exactamente no, he tenido dos o tres eventos con él y más bien alguna vez fue como una estatua, se tenía una máquina le dijeron al ejecutivo de telemarketing A, que se viniera para acá. Se viene para acá y pues bueno cómo vas a traer Internet, el correo, todo esto. Ahh!! Pues ahí está la máquina del gerente corporativa y de administración, vamos a agarrar la tarjeta de red de la del gerente corporativa y de administración, y mientras conéctate así enrutamos al servidor y ya. Nos funcionó perfecta la máquina del ejecutivo de telemarketing A, y luego llegó la gerente corporativa y de administración y se fue a quejar con él que habíamos movido la tarjeta y que no quedaba su computadora. Entonces me llamó y me dijo que no me metiera con nada de eso. Esa fue mi primera vez con él.

La segunda fue una vez que llegó y nos dijo, bueno todos tiene un chorro de faltas, que fue la temporada que estuvimos visitando escuelas y pruebas sociográficas. Entonces tu faltaste entonces no les pago. Ahhh!! No pues entonces hazme un reporte y ya. Le hice un reporte de lo más sencillo, en tres minutos se lo di y ahí paso. Y tuve una tercera más de fondo con él que fue debido a una situación general del proyecto que en ese momento era muy atractiva porque había funcionado muy bien y ahí quedamos, en apariencia bien. Ahora, si quieres saber, pues yo mejor ni me acerco porque pues como directamente no hubo un ingreso por mi estancia por mi permanencia aquí. Entonces seguro va a ser algo a lo que le diga que no. Entonces me lo evito.

- **En cuanto a tus ingresos económicos, como los de la gente que trabaja contigo, cuál es la opinión que tienes.** OK, yo no tengo queja por el momento me pagan. Me pagan arriba de mi expectativa entonces, de alguna manera yo quedo. En cuestión gente, yo creo que si tu le ofreces a alguien en la calle que debe de ganar 4 mil pesos porque es lo mínimo aceptable y le pagas menos de los 4 mil pesos es totalmente incongruente falto de sentido y buenos muchas cosas.

- **Cuáles son tus expectativas económicas adicionales a lo que estás percibiendo, porque tienes un sueldo y tienes la posibilidad de incrementarlo.** Claro, pero yo soy, o creo que son así, que hoy, hoy estoy confundido conmigo, con la empresa y con el mundo, pero para mi en la medida en la que se cumplen los proyectos es en la medida en la que mis expectativas se van a ir cumpliendo. Mis expectativas económicas, no se han ido cumpliendo los proyectos, no tengo, obvio, a generar una expectativa de incremento o a lo mejor de otra cosa. A lo mejor que me paguen el coche, me entiendes. No lo hay, no tengo una espectaba en falso. Trato de ser realista y muy objetivos. También en mi caso toda mi familia es empresaria, mi suegro es empresario, mi papá es empresario. Entonces tengo muy claro que si no hay entrada, pues no hay para más. Si me gustaría a la mejor un seguro de gastos médicos mayores o cosas así, pero básicamente lo que me interesa es el dinero y el dinero en



ese sentido no tengo ninguna queja desde que yo he entrado a este lugar. Se me ha pagado en todo momento y bajo los acuerdos.

En cuestión de comisiones, quizás no ahondo tanto en esa parte yo creo que si hay una expectativa por parte de todos de percibir en base a comisiones, pero por lo menos ya la gente está muy hecha a que no va a haber tales comisiones porque no va a haber tal venta. Como que es una expectativa que fácilmente se puede manejar.

HACE UNA ACOTACIÓN AL MARGEN: No sé a lo mejor este también es un prejuicio. O sea, que no vendo, y sé que no voy a vender, no voy a percibir más.

- **Por qué crees que el proyecto no jala.** Porque le hace falta una cabeza, le hace falta que las cosas puedan salir. Siento que verbalmente se me da una línea y haz lo que necesites pero la realidad es que no la hay. Cada cosa la tengo que consultar, porque si no luego viene una especie de ... mmmm ... es que no es un regaño, es una especie de lección, por que me ... no lo sé ... no es exactamente un regaño pero si hay ese sentimiento de lección y de pues mejor no decidas tu. Puedes decidir, pero no decidas. Esto me pasa con la única persona que interactúo que es la directora general, hacia ese tipo de cosas.

- **Que consideras que te ha ayudado, como líder a hacer equipo con el ejecutivo de telemarketing M, que es con el que ahora estás trabajando.** Yo tengo el sentir de que se abren las cosas o cuando van caminando bien, alguien por atrás contrapuntea las cosas. Esto es, yo creo que en algún momento he trabajado bien con A y digo no necesariamente que sea Alex, porque otras cosas las he hecho con otras personas. Y cuando viene la retroalimentación, resulta que A se quejó, me entiendes. Yo creo que hay algo de información que se maneja no correctamente para que, no sé si esa sea la intención, pero la realidad es que hay muchas cosas que se mantienen tensas en las relaciones. Creo que fue lo mismo que pasó con cada uno de los ejecutivos de telemarketing que han pasado por la empresa. De alguna manera no permiten que tengas esa credibilidad como equipo. Yo creo que en ese sentido si falta mucho para como que como líder te desvirtúan.

- **Cómo te has enterado de esas discrepancias, de que tu sientes que vas bien y de repente te das cuenta que no.** Por terceros, por algún comentario de alguien. Me entero de otros terceros que ni al caso. Y no he tenido oportunidad de resolverlo con la gente que es directamente la situación.

- **Entonces, has podido llevar realmente al equipo que has tenido.** NO, no, ahorita por ejemplo. Si lo he podido llevar pero no como yo quisiera. Por ejemplo, cuando estuve trabajando con las dos chicas que estaban en telemarketing, lo llevaba pero había muchos piceitos que hacían que se perdiera eso. Con el ejecutivo de



telemarketing M porque casi no hemos tenido interacción con la directora general. Entonces yo creo que por eso vamos bien. Ahí también ni he querido ahondar mucho con él hacia ese sentido, de cómo lo ve, y qué expectativa tiene a todo esto porque no sé si hoy se vaya a lograr, no. Finalmente su expectativa de lo que se platicó de entrada con él, pues fue de entrar por el proyecto y hasta ahí vamos.

- **Al proyecto que entraste cuál es.** Únicamente al de la escuela.

- **Y con las demás divisiones de PMI, que ha pasado.** Ahorita, lo estamos retomando, estamos retomando la parte de los diplomados. Digamos la parte de la venta a empresas.

- **Y ahí cómo van.** Digo es lento, tenemos una semana haciendo esto y bueno pues de alguna manera yo estoy muy desmotivado ya, y no le he dado el impulso que necesita. Pero yo creo que esa es una parte noble, es una parte más fácil de vender, es una parte que yo creo va a caminar.

- **Qué necesitarías para impulsar nuevamente tu credibilidad y volver a motivarte.** No se ¡eh! Quizás, y eso me parece una muy buena idea, tener a alguien en la cabeza. Sería no sé, por ejemplo que la directora general, se va a pasar para acá y entiendo va a estar más metida en la parte de PMI. Creo que eso puede aumentar mi credibilidad, no creo que se pueda lograr totalmente, no lo sé. Como que necesitas un apoyo y no lo hay.

- **Consideras que de la gente que se ha involucrado en PMI, incluyendo a la directora general, alguna ha logrado algo importante.** Bueno la directora general, siempre he considerado que ha llegado a algo importante.

- **Me refiero a aportar directamente al proyecto no como idea, sino hacia PMI en la venta.** No, en ninguno de los casos. Ha habido apoyos, en el caso de una de las vendedoras a la que consideran la estrella, me ha ayudado a algunas cosas. Sin embargo, hoy me confunde su estilo. Pues porque, no sé, hay muchas cosas que sientes pero no me interesa ahondar mucho en esa parte porque no está dentro de mi organización (OJO PREFIRIO CALLAR). De pronto se mete mucho como jefa, de repente yo la tengo que apoyar. No sé, ahí no sé cuál es la relación y procuro más bien mantenerme al margen. Y hasta ahí, me confunde, cual es su papel cual es su rol dentro de todo. Porque si la he visto como tal vendiendo, pero no he visto que sea tan importante. Y tengo comentarios, no, pero esos ya serían prejuicios, de cómo se maneja hacia cuando son clientes y llega y lo maneja, de alguna manera a mi me da temorcillo el jalarla hacia cosas que yo también pudiera tener.

- **Has visto a la directora general interactuar con clientes.** No, jamás. He aprendido muchas cosas aquí pero las que formalmente tenía que haber aprendido o que tenía que absorber por parte de esas personas importantes, que hacen grandes cosas no, no las tengo.



- **Que te hubiera gustado tener para que las cosas funcionaran y no te sintieras desmotivado.** Un jefe.

- **No tenías a la directora general.** Si, pero no. Siempre ha estado, pero cuesta mucho trabajo llegar con ella. A la mejor, yo estoy trabajando en ideas ajenas y pues de alguna manera. Cuando la experiencia después de dos años dice que no se ha vendido, pues como que hay que ... Me traigo a alguien que pueda hacer cosas importantes, pero yo voy detrás de esas persona importantes. No, he sentido un jefe como tal.

- **Por qué es difícil llegar a ella, que impide que se pueda llegar a ella.** Pues yo la he visto con muchos proyectos, la he visto metida en muchas cosas. Muchas llamadas, muchos correos, mucha relación pública. Tiene que ver con exceso de trabajo.

- **Podría ser a que su estilo de liderazgo está dirigido hacia la enseñanza que tiene relación con lo anterior.** Si, es una pregunta sugerida, pero si. Obviamente el que te estén dando lecciones cada vez te hace empezar a mantenerte al margen. Entonces siento que ahorita la relación jefe empleado se ha dado, por lo menos de mi lado hacia ella, es muy de uff!!! Ya van a llegar y van a criticar mi trabajo. Me van a pedir cosas como reportes de llamadas, para diez llamadas, cosas así, me entiendes. Que en su momento están aportando pero en su momento si yo te digo diez llamadas, me dirán, pero puedes hacer veinte, no. Qué te falta para hacer esas veinte. Y pues es ... bueno este es un ejemplo muy rápido y muy superficial. Estoy confundido.

- **Qué te ayudaría para no estar confundido.** Tener reglas claras. La única regla clara que hay aquí, me la hice yo, afortunadamente estoy teniendo esto y estoy entrando en esta claridad, porque si no empiezo a trabajar, me empiezo a sentir como que no estoy trabajando, pues como que estoy perdido en un mundo de actividades que de las cuales tres se pueden realizar y carece de sentido hacerlas.

- **Cuál es el objetivo de PMI.** Risas. No lo sé, creo que hay varios objetivos. Una la cuestión perdida de dinero, o sea, la cuestión financiera, de alguna manera por ahí se tiene que ir algo de dinero para justificar dinero financieramente. Porque si no, dos años sin entrada económica no lo entiendo. Hay un objetivo personal, por lo menos es en lo que yo sigo creyendo y si dejo de creer en eso, pues también dejo de creer en todo, todo lo que es esto. También, creo que si es de alguna manera es un objetivo caprichoso personal. Un capricho personal el que esto funcione.

Le hace falta un poquito más de forma. A lo mejor, yo hoy sigo convencido de que no es mala idea, pero hay que ponerle pies y cabeza, que difícilmente lo voy a poder hacer yo, y pues básicamente todo va hacia el sentido económico, de alguna manera. Y no lo he descifrado todavía pero tampoco me he sentado a pensarlo, algo tiene financieramente que es conveniente. Y que ayuda a gastar. Digo yo no entiendo la razón de mi sueldo y la razón



de estar pagando una renta por un lugar de este tamaño. No lo sé, pero si estoy, ahí estoy pensando. Digo hay un objetivo que es el de profesionalizar el servicio a clientes.

Pero ese es el objetivo hacia fuera, pero el objetivo como organización no lo sé. También son cosas que me vienen a complicar en la cabeza, y que no acostumbro o más bien que evito pensar en ellas. Hoy estoy aquí tengo tareas y trato de sacar esas tareas. Y el objetivo pues si, tiene otro objetivo que no sea el evidente pues ya es muy personal, yo voy a tratar de hacer eso realidad.





Anexo 4

ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

Ejecutivo de telemarketing M

Fecha de realización: 12 de enero de 2007



- **Conocimiento de la empresa.** Me entero por mi esposa quien era cliente de Human Potential desde hace tiempo, a ella le comenta la dirección general de PMI que estaba buscando unas personas para ciertos puestos. Y mi esposa me dice, “pues ya que te quieres desaburrir, quieres buscar algo, pues por qué no vas ahí, de alguna u otra manera está cerca, yo los conozco”. Y así llegué.

- **Impresión que tenía la esposa del entrevistado y que le transmitió a él sobre la PMI.** Hasta ese momento tenía una buena impresión de la empresa. (Una mueca de risa cómplice). Creo que esa impresión ha ido cambiando en los meses que yo he estado aquí. Porque platico con ella, le he comentando cosas que pasan, como se manejan y con todo ya ha cambiado mucho su percepción de la empresa.

- **Percepción al incorporarse a la empresa.** De primera impresión así, dije. Bien organizaditos, todo bien. Se me figuró mucho a estilo de empresa gringa. Porque cuando entré no se si te acuerdas que les dijeron. A ver todos pregúntenle algo a su nuevo compañero.

Así como bien gringuitos, ellos estilan mucho eso, de que todos, a ver saquen una opinión del nuevo y el nuevo de ellos. Entonces así como que todos bien amaestrados. NO. Ya después al otro día me di cuenta que todo era pura imagen. Pero de primera impresión dije, se ve que está bien.

- **Tiempo en el que cambio la impresión de la organización.** Pues yo creo que en menos de una semana, cambio la impresión totalmente. Uno se lleva sorpresas de que entra a las 9 de la mañana y dan casi las 10 y todo mundo está ahí sentadote desayunando. A veces vienen a veces no vienen (HACE MOVIMIENTOS CORPORALES PARA SIMULAR A LA AUTORIDAD – LOS JEFES-), a veces no vienen en semanas. Entiendes que tienen cosas que hacer, pero al final de cuentas tienes que estar en tu negocio porque si no también te llevan al baile. Entonces no había ningún control. Aquí todo mundo hace lo que quiere. El único control pues era ahí directora educativa, que en esos días no estaba.

- **Puesto para el cual fue contratado.** ¡Ah! Bueno ella me comenta que veía en mi currículum y en mi perfil, pues que como para el puesto, el perfil que ella necesitaba. Digamos que yo estaba por arriba del perfil y que por lo pronto no me puede ofrecer la supervisión, pero en cuanto el supervisor no esté la supervisión es mía, sin chistar, porque pues ya sabes no. Yo creo que tu perfil da para eso y mucho más y pues vamos a ver como funciona esto. Obviamente eso tampoco sucedió. Digo eso fue parte de lo que empezó a cambiar mi percepción personal y el gusto por venir a trabajar, porque al final de cuentas no está cumpliendo nada de lo que prometió. Y hasta la fecha no se ha cumplido nada, ni el sueldo.

- **Sueldo ofrecido inicialmente.** Inicialmente me ofrecieron \$3000.00, eso no sucedió el primer día de pago eran 2400.00, lo que nos pagaron, Obviamente yo fui a chistar y me dijo no en eso fue en lo que quedamos, yo le



precise que no que había quedado en 3000.00, y había 600 pesos de diferencia. El sueldo se estabilizó hasta que llegó la persona que ocupó la gerencia corporativa y de administración y que fue en base a que se le estuvo diciendo a ella. Ella fue la que consiguió (HACE CON LAS MANOS SEÑAS DE ENTRE COMILLAS), que nos nivelaran a todos los que estábamos en ese puesto, a ese sueldo, pero lo manejo como aumento de sueldo y no como que nos estabilizaron a lo que nos habían ofrecido. Y nos dijeron, ya les aumentamos. Y no, no fue un aumento fue un ajuste de lo que prometieron.

- **En cuanto al trabajo cómo te sientes.** En cuanto al trabajo, si he aprendido cosas que me sirven en mi negocio y en la vida personal, he tratado de tomar solo lo que me sirve, y muchas de las cosas así como las veo, las dejo pasar, las dejo ir. Entonces si he aprendido cosas, en lo personal me gusta trabajar sin tanta presión, no soy una gente que le guste estar tan presionado, pero claro que si hay presión acepto el reto, como ahora en este momento, que querían que la base estuviera del viernes para el lunes, y que voy a hacer lo posible pero lo dudo.

Lo dudo porque estamos hablando de 2, 800, empresas con la misma cantidad de contactos que hay que limpiar, depurar y discriminar datos, y si eso lo multiplicas por la cada campo que tiene la empresa estamos hablando de más de 20 mil celdas que hay que revisar, corregir, borrar las que no sirvan, dejar con datos homogéneos, discriminar datos, o sea, hacer todo un merequetengue. Aunque está la presión, como que me gusta. A pesar de todo me gusta, yo creo que tan me gustó que regrese, al final de cuentas. Porque considero que si he aprendido cosas y que puedo aprender otras cosas que me sirven. Desgraciadamente, en cuestión administrativa, en cuestión de la gente si veo muchas brocas.

- **En que sentido son esas broncas.** Pues en el sentido de que no se respetan, no respetan los clientes unos de otros, o sea, eso esta mal dicho. Cada quien quiere llevar agua a su molinito, obviamente todos queremos llevar agua a nuestro molino. Por ejemplo, en los eventos que estuvimos la semana pasada, hubo problema porque una de las compañeras, quería que todas las tarjetas, se concentraran en un solo lugar y después distribuir entre la gente equitativamente.

Cosa en la que obviamente no estuvo de acuerdo la otra de mis compañeras, porque dijo, o sea, que si yo estoy yendo a buscar a las personas y consigo que me den su tarjeta, yo no veo porque la tenga que poner en un lugar en el que al final de cuentas las van a repartir y a lo mejor si yo ya platiqué con esa persona, yo ya sé más o menos que le puedo vender y se la van a dar en suerte a lo mejor a otra persona, que ni la vio, ni supo que onda, ni nada y no se me hace justo. Igual si yo estoy sentado todo el día en el stand y yo recolecté tres tarjetas y aquella recolectó 50, las van a repartir equitativamente, yo voy a salir ganando yo que estuve flojoneando, por ejemplo.



Entonces se pusieron ahí a discutir a decirse que siempre se ha hecho de esa manera, decía una y la otra argumentaba que no le parecía. Y se armó ahí eso en pleno stand. Se puso candente la situación y que no era ni el lugar para ponerse así. Se le debió de ver explicado a a todos desde antes, cómo iba a ser la situación y ya cada quien hubiera decidido si iba o no iba, porque ella dejó citas pendientes, por ir esos dos días al evento. Y por otro lado otra compañera que estaba programada no fue al evento y sin embargo, también le van a repartir datos de esa base que se recolectó ahí. Entonces también considero que no es justo.

Todas estas broncas obviamente generan que el personal todo el tiempo como que se quieren volar unos a otros los clientes, como que no se. Vienen y quieren sacar datos de las bases de datos así como que a escondidas. Ya vamos a atender los Call Centres, y ya vino por ahí la más viva a sacar los datos de Teletec y de los CC más gandallas para trabajarlos ella. Si ahorita yo intentara trabajar algo de eso, pues ya son de Ceci, y voy a generar un problema. Entonces aquí el que se pone más vivo. Aquí, digo en este caso que yo me voy a encargar de las bases de datos, pues yo me podría poner más vivo, pero al final de cuentas no tengo el tiempo para andar para todos lados, vendiendo, ofreciendo. Entonces, como para qué sería mala leche de mi parte decir. De la base buena la voy a repartir a quien mejor me cae bien. A sultana o perengana.

- **Y esos problemas por que crees que se generen.** Pues por la falta de comunicación y la falta de liderazgo de las gentes que están manejando tanto los eventos, como, yo simplemente no hay un procedimiento que yo conozca o un proceso para ir a un evento. Cómo le vamos a hacer, siempre va a ser igual. Van tales personas, se hace esto, las tarjetas se van a repartir de esta forma. Falta de comunicación totalmente, en el último evento, al siguiente día del evento liquidaron a mi jefe, obviamente ese día mandan la instrucción de que entre yo a la comida y no él. Entonces este dijo, upsss pues cómo, por qué va a entrar Alejandro si yo soy el jefe. Obviamente ya en la tarde ya estuvo apático totalmente, y al otro día llegó y estuvo apático. Porque con esa acción él supo que ya le iban a dar aire.

- **Entonces le dieron aire, no es que el haya renunciado.** En teoría el renunció, en teoría el renunció. El había puesto como fecha límite el 15 de enero para dar un resultado tangible, no había resultado y obviamente venían con toda la intención de liquidarlo. Él lo único que hizo fue adelantarse, como un día anterior sucedió esto de la comida, el dijo, mañana me van a liquidar. Entonces llegó y preparó su carta de renuncia y cuando le dijeron que te hablan allá, llegó con su carta por delante, para evitar que lo liquidaran, pero ya habían manejado la liquidación. Aunque te digan que no.

- **Estilo de liderazgo de cada uno de los actores que tenían o tienen a su cargo la dirección de la empresa.** El liderazgo aquí, pues no tenemos un líder. No tenemos a alguien que la gente reconozca como un líder y diga, - Ok, para donde el nos diga nos vamos a hacer y vamos bien. Cada quien tiene o quiere ser el líder de sus cosas y obviamente todo mundo jala para donde puede.



- **Estilo de liderazgo de la que en su momento fue la directora educativa de PMI.** En el periodo de marzo a agosto, considero que si había un liderazgo. Era bueno, no era a lo mejor de lo mejor que podía haber en la empresa, pero por lo menos había alguien a quien dirigirte y que te escuchaba y que te podía decir, hay que ir de aquí para allá, que hay que hacer aquello o lo otro. Una vez que me voy y regreso, ya no existe eso, cada quien se rasca con sus uñas.

- **Esto pasaba aun cuando tenías un jefe directo.** Si, aun cuando tenía un jefe directo. El problema del jefe que tenía, del susodicho liquidado o renunciado, pues no era un líder, no era ni un jefe. Era un jefe nada más de actitud de sueldo, pero no era un jefe realmente, porque lo mismo podía echarse las ocho horas chateando que hablando con su esposa por teléfono, que viendo películas en su lap top. Se iba temprano, llegaba tarde, no checaba entrada ni salida. Se iba a comer dos horas o ni siquiera se preocupaba por qué voy a hacer yo. Entiendo que yo soy el jefe y yo ya me voy, pero qué vas a hacer tu, no. Me encargo de que tengas trabajo. Sino era ahí nos vemos y ay haces lo que tu quieras. No. Entonces si yo hubiera decidido no hacer nada y nadie me hubiera dicho “pío”.

- **La temporada que estuvo la gerente corporativa y de administración como te sentiste.** SUSPIRA. Los primeros días, digamos que en cero grados. Ni frío ni calor, ¡que intenso! Jajajajaja ... que quieres corazón ya estoy acostumbrado. Con forme pasan los días, los primeros días más o menos, porque no la conocía gran cosa y bueno si vamos a tener una persona de recursos humanos, que se va a encargar del personal y además ya tengo a quién dirigirme para decirle – qué onda con mi contrato, yo ya tenía, tres meses, cuatro meses y no tenía un contrato firmado, y no tenía cuatro meses, tenía dos meses. A quién le puedo decir –necesito mi alta del seguro social, va a haber un control con el personal. Y ahí en ese momento relativamente bien, pero no la conocía.

Una vez que empezamos a tener nuestras pequeñas fricciones por sus actitudes con la gente, porque tenía una actitud bastante déspota, era también muy autoritaria y hasta cierto punto a veces presumía de que sabía demasiado cuando a lo mejor en muchas cosas podría saber mucho pero en las pláticas de atención a clientes o atención a sus propios empleados, ni la más remota idea tenía de cómo tratarlos.

Entonces obviamente comencé a tener muchas fricciones con ella por todo y por cualquier cosita y eso fue lo que ocasionó mi salida, claro. Entonces la salida fue por la situación con la gerente corporativa y de administración.

- **Con la dirección general cómo te sientes.** Me siento regular, no me siento mal porque al final de cuentas no me ha hecho nada como para que yo diga, ayyy!! Hija de su madre, pero regular porque al final de cuentas nunca ha hecho nada para que yo diga, hijote es buena gente, si respeta lo que dice, si cumple lo que ofrece, si se puede trabajar con ella bien. Ahorita en este momento se supone que yo voy a trabajar con ella mano con mano, codo con codo y hombro con hombro, eso me lo dijo desde la semana pasada y es el momento que no se ha venido a sentar aquí conmigo. Ni para hablar de la lana, ni para hablar de nada de nada.



Obviamente yo tengo trabajo, construyo la base, pero de repente eso me suena a que con eso lo tengo lo suficientemente ocupado en lo que se me ocurre a ver qué. Renuente a ofrecerme nada más, aunque si me dijo. – Vamos a hablar de dinero, también me comento, en este momento no te vamos a aumentar, entonces de cierta manera me siento un poco defraudado.

No porque yo esperara que de cierta forma ... las compañeras que aún están por aquí pensaron en algún momento que me iban a ofrecer el puesto del gerente de mercadotecnia. Y a mi ni por la mente me pasa el puesto de él y obviamente, no ni por aquí me pasa que me paguen lo que le pagaban a él (reafirma y hace una señal tocándose la frente). – No, ni por aquí, pero yo creo que ellas pensaron, bueno de hecho piensan que me van a ofrecer algo así. No, ni se hagan ilusiones, porque ya ni yo me las hago. NO, lo más probable es que pase lo que ha pasado hasta ahorita, que ya no tenemos a nadie. Nos ahorramos ese sueldo. El único que está es fulanito, Alejandro en este caso. Entonces pues Alejandro hazte lo de aquí, hazte lo de allá. Y todo por el mismo boleto, porque no va a haber un aumento de sueldo.

- Cuando regresas qué te ofrecen, cómo se da el reingreso. Me hablan por teléfono y me preguntan si ya estoy trabajando. Bueno, estoy en mi negocio pero no estoy trabajando en otro lado. Me dicen que si no he encontrado. Y no, no es de que no haya encontrado, no he buscado trabajo. Se me presentaron otras oportunidades que no quise tomar, por que tenía que trabajar en fin de semana y días festivos, y eso yo no lo quería, ni lo pretendo en este momento. ¡¡¡Ayy!! Si te dije que Alejandra está esperando bebé. Hoy fue al médico ya hubo ultrasonido y todo, y si ya tiene 10 semanas. O sea que ahí va. Entonces ni en ese momento y menos ahora tengo la intención de trabajar en fin de semana, no.

Si quisiera trabajar los fines de semana, simplemente me voy a mi negocio y ahí estoy trabajando y gano más, mucho más de lo que gano aquí. Entonces esa oportunidad no la tome por ese detalle, a pesar de que el sueldo era bastante mayor, no las tomé por esa situación.

Me habló una de las personas que trabajaban como ejecutivos de telemarketing By me pregunta si estaba trabajando. Le contesto que no y entonces me dice: Oye es que fíjate que el ejecutivo de telemarketing A se va a ir de incapacidad, entonces están buscando a una persona y yo le dije a mi jefe que tu, porque tu ya lo sabes todo y era obvio y era hasta cierto punto como que, era algo calculado de parte de ellos. De parte de ellos porque a ellos les convenía que yo regresara, porque de una u otra manera, el ejecutivo de telemarketing B no sabía usar el CRM, y el ejecutivo de telemarketing A, a penas lo comenzaba a ocupar cuando nosotros nos fuimos. Para pronto, nadie tenía idea y no tiene idea hasta la fecha de cómo se usa el CRM.

Una de las cosas que me dijo la dirección general fue: “me voy a sentar contigo quiero que me enseñes a usar el



CRM. Entonces nadie tenía idea de cómo se usaba el CRM, y yo no soy un experto en el CRM, pero desde luego que tengo mayores conocimientos del CRM que ellos.

De alguna u otra manera yo ya conozco los productos tanto de Human como de PMI, cosa que no iba a suceder si traían a alguien nuevo, de alguna u otra manera ya me conocían, ya no había necesidad de que les trajera mi currículum, porque aunque el gerente de mercadotecnia me lo pidió, yo ya no se lo traje. Lo que si es que volvía a traer copia de mis documentos. Y hasta la fecha, no he firmado contrato. Volvimos exactamente a lo mismo.

Pero bueno, regresando al punto, me citan aquí, me entrevista el gerente de mercadotecnia, que era el jefe del área y ese mismo día me dijo. – Si te interesa. -Pues si me interesa pero necesito como que (hace seña de dinero), está muy oscuro, necesito más luz. Entonces me dieron una cita con la directora general, y pues en la cita yo creo que ella ya se sentía ahorcada con el tiempo, porque no buscaron a tiempo, porque si sabían que un se iba a ir de incapacidad un mes antes debieron de ver empezado a buscar alguien, y pues empezaron a buscar dos semanas antes de que fuera de incapacidad, al final de cuentas la persona se fue de incapacidad al segundo día de que yo regresé. O sea que por poquito se quedan nada más con un empleado. Entonces, obviamente por esa presión se me ofreció prácticamente duplicar ese sueldo y dije OK de lunes a viernes, si tengo que venir un fin de semana pues bueno aceptamos la situación. Y ya con el doble de sueldo y básicamente las mismas actividades acepté regresar.

- **Qué te motiva de manera personal a regresar.** Como te decía yo me fui por las fricciones con la gerente administrativa a pesar de que me gustaba y estaba aprendiendo muchas cosas, yo no había tenido nunca antes contacto con el medio de la capacitación, siempre me desarrollé en otro medio, además más administrativa que esta cuestión de la capacitación. Y al final de cuentas yo si me fui con las ganas de aprender más.

Entonces entre el doble de sueldo, que ya es una buena razón y las ganas de aprender cosas que me quedé a medias cuando me fui, fueron las cosas que me motivaron para regresar. Adicionalmente, de cierta forma me caía bien el ejecutivo de telemarketing B y también ella influyó bastante. El ejecutivo de telemarketing A, también habló conmigo varias veces. Y dije pues órale pues, y entre eso y las promesas de allá (hace señas de hacia la dirección), está bien porque dije, voy a caer en blandito, al final de cuentas, caí en blandito.

Pero con el paso de los días, el primer día de quincena, volvimos a regresar a lo anterior. OK, se me ofreció tanto y nada más hay tanto, qué onda. ¡Ay!, es que yo creo que fue un error y desde esa fecha pues ya lleva otra vez dos meses, ya vamos para el tercer mes.

- **Por qué crees que no firmen los contratos, no se hagan los registros al IMSS como debe de ser.** Yo creo que se dan porque a los dueños de la empresa, no les preocupa, o no es que no les preocupe, pero si el empleado



no me reclama, entonces yo me hago pato y si me puedo ahorrar los tramites de hacienda y los pagos obrero – patronales del seguro, pues me los ahorro, ¿no? Por ejemplo, ahora que se fue mi “jefecito” la semana pasada, nos enteramos durante el tiempo que el estuvo aquí nos enteramos que nunca le hicieron un depósito ni en el Infonavit, ni en el Seguro, ni en nada. El estuvo tres meses y los tres meses no le pagaron a las instituciones, a él si le descontaron de su nómina pero no se hicieron esos depósitos. Yo creo que si es porque es la manera en que los dueños en concordancia con los contadores se ahorran una lana. Por eso no les preocupan los contratos.

Ellos suponen que con el contrato que tengo firmado de la primera vez que ingresé es suficiente. Y bueno si ellos creen que eso es suficiente, yo creo que están mal, porque yo renuncié y me finiquitaron y ahora estoy trabajando sin ningún contrato. Yo no digo nada más allá, porque al final de cuentas porque al final de cuentas yo tengo mis depósitos en la nómina y obviamente si hubiera algún problema, yo tengo manera de comprobar desde cuando estoy trabajando. Aunque ellos no me hayan hechos depósitos del seguro, no me hayan hecho depósito en la afore. Con respecto al seguro y esas cuestiones, honestamente no los necesito, por eso tampoco los he reclamado, ni le quiero mover mucho al asunto porque si en algún momento hay un problema yo si voy a usar eso como algo a mi favor, no. Para decir, llevo tanto tiempo trabajado aquí y nunca se me ha hecho un contrato y eso es parte del seguro social, o que para el seguro es así como que importante y si anda perdiendo la empresa.

- **Quién se supone lleva esos trámites.** Supongo yo que los contadores, pero de aquí de la empresa ni idea. Desde que se fue la gerente corporativa y de administración se perdió eso, ni lo lleva la nueva asistente del subdirector administrativo y finanzas, ni él mismo porque por lo menos alguna vez me dijeron la primera vez que él necesitaba mis documentos. Pero a finales de octubre para acá, nadie me ha pedidos los documentos ni nada.

- **Causas de los problemas señalados.** Por un lado, por cuestiones de comunicación, pero también de planeación. Bueno, yo creo que hay un exceso de planeación, hay planeación, planeación, planeación, como “buitre estreñido, porque puro planeando y nada que obramos”.

- **Conocimiento de algún plan de trabajo.** Si, conozco varios planes, pero hasta ahí se quedan. Cada semana tenemos junta de planeación, pero juntas y juntas y juntas, planes y planes y planes, y ya en acción no veo nada todavía.

- **Futuro de PMI.** PMI tiene muchos proyectos, muchos como planes y proyectos, que se iniciaron en la “era del gerente de mercadotecnia”, pero que no se concretó nada, porque se atravesó diciembre y todo eran planes con dependencias gubernamentales. Entonces, por obvias razones entra el cambio de administración y en diciembre los burócratas decidieron que eso no se podía hacer hasta enero. Ya pasamos el 15 de enero y estamos a



veintitantos de enero y no se ha retomado eso. Si tengo chance y sigo por aquí, posiblemente el lunes de la semana que entra comience a ver algo de eso por mi cuenta, nadie me ha dicho que lo vea, pero es algo que dejamos pendiente, que yo fui a visitar a esta persona de la Secretaría del Trabajo, y que de alguna u otra manera me gustaría terminar o no tanto terminar, sino por lo menos iniciar el trámite.

- **Permanencia en PMI.** El hecho de que me quede o no depende de lo que pueda platicar con la directora general, de lo que a final de cuentas, aunque ella me dijo a groso modo que no había planes de aumento de sueldo y de nada por el estilo. Yo sé que siempre se puede, entonces, le voy a decir, sabes qué, que ahora más que nunca necesitas que esté yo aquí, porque si yo me voy, pues obviamente te quedas sola, porque soy el único. Porque pues ahora si que en este momento, yo soy el director general de PMI, yo me encargo de todo PMI (risas). Entonces si en este momento yo me fuera, yo creo que todos los planes no tiene si quiera con quién cubrirlos. Si se dedicara a contratar gente nueva, vamos a necesitar de otros tres o cuatro meses a que aprendan nuevamente y para pronto en este momento no le convendría.

- **Ambiente de trabajo.** Digamos que en este momento es un ambiente de tranquilidad, porque al final de cuentas todas las chicas que se dedican a la venta vienen por ratos, no están todo el día aquí. Generalmente todas las personas que estamos todo el día aquí, cada quien está metido en su agujero y ni nos fumamos. Esto no siempre fue así. Yo me sentía mejor, cuando había con quien platicar, porque tu me conoces y sabes que soy muy platicador y me gusta mas estar en cierta convivencia. No es lo mismo estar con cinco personas en una oficina que estar solo en el agujero y además calladito todo el día y sin nada de nada.

- **Imagen del subdirector de administración y finanzas.** Como persona se me hace bastante miserable, (risas). Porque, por ejemplo, no tiene una sonrisa para nadie. Y no digo que sea miserable porque sea un “ojete de primera”. Sino porque no es capaz de decirte un “buenos días”, al menos que tu lo hagas. Y como yo soy tan extrovertido en ese aspecto, yo llego con todo mundo y le digo - ¡hola que tal!, y ando por todos lados. A mi eso en lo personal me puede molestar cañón, que nunca se pueda tomar un minuto para sonreírte y decirte. – **Buenos días, cómo te va o cómo le va, como él te quiera hablar. Simplemente no te fuma.** Otro ejemplo más es que no vaya y te diga, sabes qué están haciendo esto que no me gusta, sino que te lo mande decir, con otra persona que además ni le corresponde hacerlo, pero ella lo hace un tanto obligada por mantener su trabajo, no. Me refiero a miserable por eso, porque como persona se me hace muy frío, muy seco, “muy huevo sin sal” (risas), bueno dime tu a qué sabe un huevo sin sal, a nada.

Y como trabajador se me hace, que no hace nada. Se me hace que se preocupa por su lana, pero nunca lo he visto así como que anda movido el señor. Bueno, no sé si esté movido en su rollo, a lo mejor en su trabajo no necesita hacer muchos aspavientos para decir que está trabajando o no. Además, quién lo va a cuestionar si es el dueño,



no. No hay quien lo cuestione, pero yo si lo veo y se me hace que viene unos días sí unos días no. Y los días que viene llega a las 11 ó 12, y se va a las 2 de la tarde. A mí no se me hace que eso sea lógico para una persona trabajadora que adicionalmente está cuidando su negocio y quiere tener más lana. Se me hace como una actitud así de cómo, si me deja y pues ay me la llevo con esto.

No lo siento comprometido para nada. Siento que tiene que venir, porque sabe que aquí está su lana y como quiera que sea tiene que venir, pero la forma en la que viene y el tiempo que viene es lo que te hace pensar que no es algo que le preocupe en demasía.

- **Demandas hacia la empresa.** Lo básico que pediría y así si lo demás no sucediera con eso me conformaría, es que te cumplan lo que te ofrecen. Si te dicen, vas a tener este puesto, ese va a ser el puesto. Si te dicen te vamos a pagar tanto, pues te pago tanto, no. Con eso es suficiente para que la gente dijera a lo mejor todo lo demás puede estar medio bien o medio mal pero con que esto se cumpla con eso estoy a gusto. Yo creo que sería la petición básica.

- **De quién crees que vienen las faltas en las promesas, o las promesas incumplidas.** Yo creo que vienen directamente de la dirección general, ahí si no creo que tenga que ver nadie más porque al final de cuentas con la que se habló fue con ella, y la que prometió y ofreció fue ella. Yo creo que ahí no influye ni el subdirector de administración y finanzas, ni nadie más.

- **Crees que cuando estaba la gerente corporativa y de administración era lo mismo.** En ese momento yo creía que no, yo creía que era ella el problema. Ahora estoy conciente de que no era ella, porque al igual que todos lo demás sólo recibía órdenes, digamos que era una herramienta más.





Anexo 5

ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

Ejecutivo de telemarketing F

Fecha de realización: 09 de enero de 2007



- **Ingreso a la empresa.** Llego a la empresa por la recomendación de la directora educativa que en ese momento estaba.

- **Impresión que tiene de PMI al integrarse a ella.** Que es una empresa tranquila con vías de crecimiento y en donde puedo generar un mayor aprendizaje del que hoy tengo. Un aprendizaje amplio, esto se propicia sobre todo cuando me entrevista la directora general. Me da una impresión de ser una empresa amigable y con mucha apertura, porque regularmente en una empresa no te entrevista la directora, aunque sea una empresa pequeña.

- **Sentimiento que tiene al entrar a la empresa.** En el primer momento a gusto tratando de identificar que es lo que voy a hacer ahí. Y al cabo de los días bueno esta idea cambio o esta impresión buena que yo tenía cambio. El tiempo que duro la buena apariencia fue una semana, quizás un poco menos, porque al llegar a la empresa, lamentablemente no hubo la claridad sobre las especificaciones del puesto, sobre las funciones, ni siquiera el sueldo, entonces no pude ubicar lo que yo iba a hacer, por supuesto que hubo un descontrol de mi parte. Entonces, pido esclarecer qué es lo que voy a hacer, cuáles son mis funciones y qué esperan también de mí. Esta información se me dio tiempo después y no con la claridad que yo hubiera querido. Al respecto esperaba una mayor claridad y sinceridad por parte de la empresa o por parte de los dueños de la empresa.

- **Cuando te hacen el esclarecimiento de los poco que te dicen, que te dijeron que ibas a hacer.** Representante de ventas telefónicas.

- **Te dan las herramientas para ello.** Mmm ... medianamente, vaya las herramientas algunas existían, otras había que formarlas. Pero sí, sí, considero que las herramientas no eran bajas. Pudieron ser mejores. Sin embargo, también si había que hacer una base de clientes, labor que me encomendaron, es porque yo podía colaborar a esas herramientas, más bien yo tenía que crearlas.

- **Viste alguna estrategia o plan para la escuela de PMI.** Un plan si lo había, aunque si bien no estaba definido. La persona que estuvo a cargo en ese momento en esa dirección yo creo que si tenía idea de lo que quería formar, específicamente de PMI.

- **Al paso del tiempo como se van dando las cosas con ese plan, lo ves que se puede ejecutar.** Se trata de ejecutar, vaya, el plan es un plan sencillo y también de experimentación, porque en esa área no había gran experiencia y por supuesto que si se trato de llevar a cabo. Sin embargo, también faltaban mayores herramientas para que pudiera funcionar PMI. Si, faltaban herramientas (en voz un tanto reflexiva hace este comentario).



- **Tuviste oportunidad de operar lo que en determinado momento proponías.** No, nunca, e incluso hubo ideas que jamás se transmitieron, precisamente al darme cuenta de que no iban a ser escuchadas por la directora, porque es por quien no me sentía escuchada. Aunque mmm ... yo creo que los primeros días fue un proceso de adaptación un tanto difícil porque de pronto la directora educativa, no se daba cuenta que yo ya tenía más cosas que aportar. Sin embargo, con la claridad que tuvimos, porque además hay una relación no únicamente laboral, yo creo que incluso también en esos días perjudicaba la relación laboral. Yo creo que ese liderazgo si se fue hacia arriba, vaya si funcionó ante mis dudas o ante mis quejas, perfectamente fui escuchada y mi jefa directa recibió bien el mensaje.

Sin embargo, para era difícil hacer propuestas porque con la dirección general estaba mucho el estereotipo de “la directora” y el no poderse acercar con claridad, incluso cierto temor para llegar hasta ella, aunque no pareciera y esto fue hasta el último momento, porque jamás sentí la confianza, ni la apertura para llegar hasta donde estaba ella.

- **Por qué crees que se dieron así las cosas.** Mmm ... porque yo al notar sus actitudes me di cuenta de que no escuchaba, si bien no a nadie, si a la mayoría de la gente. Entonces, tampoco en mí hubo el interés de a lo mejor de rebasar la barrera y de acercarme tan claramente y simplemente lo dejé pasar, por comodidad. Por comodidad, porque no me iba a involucrar en una relación desgastante, de opiniones que no iban a ser escuchadas, que a mi me iban a hacer daño al final de la jornada y entonces yo preferí dejarlo pasar. Yo sabía que tenía una meta que cumplir y que me iba a retirar de ahí cuando fuera necesario.

- **Conformación y / o características del equipo de trabajo.** Era un equipo dividido, la parte de PMI era una parte creativa, una parte que experimenta, que se arriesga y que eso hace crecer a cualquiera. Sin embargo, la otra parte de la empresa ya estaba bastante viciada con menos apertura. Entonces ahí ya no podías compenetrar. Y este ambiente de trabajo me hacía sentir incomoda en todo momento, porque lamentablemente no puedes expresar lo que tu quieres, es como tener las manos atadas.

- **Cómo era la relación con el equipo de trabajo.** Esa es una pregunta difícil, porque había momentos en que era afectiva y cómoda para mí, había momento de aprecio con la gente en general y había momentos de mucha incomodidad en donde esa confianza se iba perdiendo poco a poco. Las personas con las que me sentía incomoda, era con la directora y con su sobrina, que lamentablemente hay tanto compadrazgo ahí y no permiten que la gente externa llegue o valgan sus opiniones.



Por su parte el subdirector administrativo y de finanzas para mi era realmente indiferente, no era significativa su presencia, digamos. Era incomodo cuando él mostraba su comportamiento digamos hostil, sin embargo, no pasaba de ser unos cuantos momentos y cada quien en su trabajo y el encerrado en su oficina y nada más. Conmigo propiamente, no lo sentí hostil, pero si veía su comportamiento en general. Y había veces que si, el comportamiento que él tenía o el trato que tenía, pues nos involucraba todas. Pero algo en particular con él, no.

- **Considera exitosa a la empresa o no.** (Piensa un poco y reflexiona, diciendo el nombre de la empresa: Phone Master). PMI es una propuesta interesante, sin embargo, yo creo que no se hizo un análisis realmente de la forma de llegar al mercado. Vaya, de pronto si nosotros vemos el periódico, vamos a ver cantidad de anuncios para representantes de servicio al cliente, de hecho es uno de los puestos que permite introducir al personal joven y que pueda crecer en una empresa fuerte. Entonces cuando tu le dices a una persona joven que le vas a cobrar una colegiatura para poder, mmmm ... para que el tenga un plus, pueda aportar algo mejor a una empresa. El joven, quizás realmente no tenga la necesidad de pagar, porque esa experiencia se la va a dar la empresa. Yo creo que tal vez el mercado no estaba tan dirigido hacia ese estudiante joven, que iba a ser potencial en la empresa, más bien creo que debió haberse vendido en los grandes call o contact centers. Pero creo que fue cuestión de mercado.

- **PMI tiene un producto que necesite el mercado.** Si, por supuesto. El producto si se necesita porque si se necesita una mayor, digamos pulir esa parte del servicio, sobre todo en la época que estamos en la que la calidad es la punta de todo y la permanencia de las empresas, que es más importante todavía. Entonces, el producto si se necesita, la gente capacitada en un ambiente de atención verdaderamente de servicio al cliente, de poder dirigirla. Si se necesita, sin embargo, se necesita que el cliente sea distinto, que el cliente no sea el chico que tenga que pagar. Que el cliente sea la empresa porque finalmente es la que se va a beneficiar de los buenos resultados que la gente dé.

- **Futuro de PMI** (Si a ti la dirección te dijera te vendo PMI, qué harías diferente para que funcionara). Yo enfocaría toda la estrategia hacia los grandes corporativos, absolutamente todas las empresas proporcionan servicio, absolutamente todas aun cuando tengan una amplia gama productiva. Entonces yo me enfocaría hacia ese mercado, yo creo que esa sería la estrategia directa para que PMI, pudiera crecer.

Y además buscaría que la empresa fuera más competitiva y que no se quedara solamente en cierta información que tú puedes encontrar simplemente de meterte a Internet. Entonces, yo si creo que necesita ampliar su servicio, PMI como tal. Y la preparación de la información que va a proporcionar. Yo creo que eso también es fundamental, porque a estas alturas o por la información que yo pude revisar, yo creo que PMI se queda bastante corto.



- **Sentimiento ante las propuestas no escuchadas.** Sólo surgía a lo mejor un poco de incredulidad, porque PMI cuando yo entré ahí era un proyecto de nueva creación. Incluso era como tal un proyecto que se estaba formado. Y habría que intentar diversas cosas para poder decir la tan recurrente frase “ya lo hicimos”, definitivamente no se pudo haber hecho porque el proyecto estaba todavía en pañales.

- **Percepción actual de PMI.** Pues, desde el momento que se tiene una generación ya dejó de ser un proyecto. Y desde el momento que se tuvo una utilidad o un ingreso, porque en realidad no se si haya sido ingreso o utilidad. Porque imagino que también los costos de PMI fueron altos. Entonces, yo no sabría si dio resultado o no porque yo tendría que identificar si la gente que es egresada, ya está colocada en el puesto que se esperaba y si puede ser gente viable para crecimiento dentro de esa empresa, eso completamente lo desconozco y sería lo único con lo que yo podría medir la efectividad de la escuela.

- **Estilo de liderazgo de la directora general.** Completamente autocrático, completamente, solamente que está enmascarado, que es una de las características que no es tan común en ese tipo de liderazgo. Porque una persona autocrática sencillamente llega e impone sus ideas y estipula cómo se van a hacer las cosas, ella lo disfraza, pero es un “cosmético”, porque finalmente las cosas se van a hacer como ella las desea.

- **Estilo de comunicación de la directora general.** Su comunicación, yo creo que desde el momento que no escucha y que tiene una postura de reserva, desde ese momento la comunicación no puede ser buena porque no es receptiva. Aunque ella trate de comunicar lo que ella quiera, ella habla pero no escucha.

- **Causas por la que decide dejar PMI.** Porque no cubría mis expectativas.

- **Cuáles eran las expectativas que quería cubrir.** Crecimiento, me di cuenta que la información, que el aprendizaje que podía tener lo adquirí en el poco tiempo que estuve ahí, porque considero, que si hace falta ahí algo de preparación como consultoría, porque la consultoría es de verdad algo tan magno que no se puede quedar en una información repetitiva y que no sea enriquecida.

Entonces yo consideré que lo que podía aprender, lo aprendí en ese tiempo en cuanto a información y bueno las expectativas eran distintas. Era estar en un lugar en donde yo pudiera aportar más, en donde yo pudiera aplicar la experiencia que tenía, ehh!! Que afortunadamente hoy en día se ha ampliado un poquito y que seguramente se va a seguir ampliando. Y por supuesto que la parte del sueldo era impactante, por todas esas razones me fui, y considero que fue la mejor decisión.



- **Influencia del factor económico (sueldo).** El sueldo es un factor determinante para que la gente que hemos estado en PMI nos vayamos, porque vaya las ideas y la experiencia de la gente vale mucho, entonces, si es determinante lamentablemente quizá ni siquiera la directora general se dio cuenta de ello, porque nunca supo las ideas de toda la gente, porque sencillamente algunas las dijimos y no las escucho, y algunas las callamos por esa reserva que había. Entonces quizás ella ni se dio cuenta de los valores que tenía en su empresa.

- **Conformación del equipo de trabajo.** Bueno si como equipo de trabajo te refieres a la comunicación y liderazgo que ejercía la dirección general, te puedo decir que en relación a la comunicación afectiva posiblemente había momentos en que la manejaba bastante bien, porque si había instantes en los que te podías sentir a gusto, o había momentos de reuniones del equipo en que podíamos convivir de manera afectiva. Como líder de grupo yo creo que lamentablemente, la directora general nunca se dio cuenta de cómo era la personalidad de cada uno de nosotros, ni las funciones que estábamos realizando, ni los objetivos. Jamás recuerdo yo el planteamiento de un objetivo definido y una medición del mismo y por lo mismo jamás pudimos ver las metas y objetivos que ella esperaba. Entonces si yo voy a dirigir a liderar a un grupo de trabajo pues hay ciertas reglas que son fundamentales. Y bueno, por desgracia esas reglas de mínimos elementales, ni siquiera llegaron a vislumbrarse.

- **Impresión que se tiene de PMI, para los que ya no laboran en ella.** Ahí podemos hablar del aspecto personal como laboral. En el aspecto personal fue muy satisfactorio salir de PMI porque me sentí mucho mejor. Desde el primer día que había dejado de estar ahí, supe que había sido la mejor decisión y hasta estos momentos yo lo sigo pensando. En el ámbito laboral, yo creo que he hecho lo que esperaba hacer e incluso y a pesar de todo en cada lugar en el que yo he estado, incluyendo a PMI, por supuesto, fue algo que me sirvió tanto en mi vida como estudiante, como ahora en mi vida como profesional. Porque además es algo que se puede aplicar, entonces en manera laboral a mí me ha ido muchísimo mejor, incluso hasta un poquito mejor de lo que yo esperaba.

- **Bueno pero eso puede ser parte de tus actitudes ante las situaciones.** Yo creo que es parte del crecimiento, porque te vas dando tantos topes que llega un momento en el que tu llegas aprender, entonces el aprendizaje viene de mucho atrás. Desde el primer día que yo entré a mi primer trabajo hasta pasar por Human y PMI, que por supuesto que aprendí, hasta lo que estoy haciendo en este momento. La diferencia es que ahora hay más herramientas para poder dar mejores resultados y que afortunadamente yo he podido ser muy bien escuchada y que afortunadamente tengo gente que me rodea que ha valorado ese trabajo. Incluso ha sido algo sobresaliente y eso me tiene muy contenta.

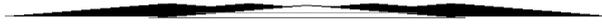


- **Si volvieras a entrar a PMI, qué pedirías que se te diera.** La dirección (jajajajajaja). ¿Mmmm ... qué pediría? Pues yo creo que pediría un equipo competitivo, un equipo donde se crearan nuevas estrategias, sería como un renacer de la empresa. Vaya pediría que no estuviera la directora, por supuesto (jajaja), porque tengo ese sentir de que no podríamos llegar. No podríamos hacer las cosas que deseábamos y pediría el equipo que complementara las ideas que yo tengo o que a lo mejor aportara nuevas y que hicieran de PMI una empresa completamente diferente a la era cuando yo salí de ahí.

- **¿Por qué crees que los equipos de trabajo no han durado?** Precisamente por la cabeza, vaya sobre el equipo de trabajo me queda claro que ha habido gente competitiva. Y que ha habido gente de buenas ideas, lamentablemente no deja de ser un grupo de trabajo y no un equipo de trabajo, habría que partir que como equipo no se consolidó jamás. Pero si no se consolidó es porque la cabeza también no lo permitió. Así que a lo mejor habríamos podido ser un equipo autodirigido, pero no teníamos esa libertad para hacerlo.

Acotación al margen de la entrevista: La entrevistada reflexiona y su cara se pone rígida y comenta “como que se recuerda y es difícil ¿no?”





Anexo 6

ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

Auxiliar administrativo

Fecha de realización: 05 de enero de 2007



- **Impresión que tiene de PMI al integrarse a ella.** La impresión al incorporarme a la empresa era de un gran proyecto, una gran idea. Con muchas posibilidades, aún creo que tiene muchas posibilidades. Pero está mal enfocado, ya estando ahí, me di cuenta que estaba mal enfocado. Pero mi primera impresión fue “esto es una gran idea”, este es un gran proyecto, tiene muchas posibilidades y es interesante, muy interesante, es un reto.

- **A nivel personal cómo te sentías cuando incursionas en la empresa:** A nivel personal cuando ingresé me sentía muy animada, tanto por factores de la empresa como por factores personales. Realmente fue mi primer trabajo formal, entonces eso me animaba mucho. Y de manera de la empresa me sentía muy animada porque, veía, sentía que se podía crecer, y se podía crecer bien. Que se podía hacer crecer a esa empresa a los niveles que a mi me habían platicado, no. De llegar a nivel Latinoamérica. De llegar a franquicias, a muchas cosas.

Entonces, pues sí me pareció y me parece una buena idea. Pero pues en ese momento decía yo. Pues si estoy aquí es una suerte estar aquí y ver despegar algo que era impresionante. Que la idea es impresionante, decía Wow. Porque además inicié yendo sin sueldo durante dos meses por los cuales me dieron tres mil pesos, cuando mi sueldo mensual era de esa cantidad, entonces yo dure ese tiempo poniendo de mi bolsa para transporte, para mi comida. Y no me importaba, yo hubiera dado todo por PMI.

Hubiera dado todo por PMI pese a que hubo un momento que me sentí engañada porque me ofrecieron estar en nómina, y no cumplió. Se comentó varias veces pero nunca se cumplió y a mi era algo que me interesaba mucho, ya no tanto por el seguro, sino para comenzar a cotizar en el Infonavit, para formar un futuro para mí, tener una ligera seguridad económica, aunque fuera ilusorio pero que estuviera ahí. Y al final de cuentas me pidieron recibos de honorarios para poderme pagar. Y la verdad es que no es tanto el que haya tenido que hacer el trámite ante Hacienda para que me pagaran y que fuera de esa manera, si no que la directora general me ofreció algo que el subdirector de administración y finanzas se negó a cumplir y que nunca se acercaron a mí para informarme lo contrario a lo ofrecido. Eso me hizo sentir como al caballo que se le pone la zanahoria y nunca se la dan. Y yo entré con la idea que había la confianza de que ellos me iban a decir que pasaba con el ofrecimiento que me hizo la directora general, cuando me invitó a colaborar con ella. Entonces pensé en que me tenía que ganar el derecho de estar en nómina, y pues aunque yo tenía un horario de seis horas cuando se comenzó a ir los sábados me iba y daba de mi tiempo todo el día y no hubo al respecto un reconocimiento.

Además de que no lo pedí porque lo hacía con gusto, porque es un principio de honor y palabra porque a eso me comprometí, porque dije le entro y pues lo vas a hacer. Pero no hubo la reciprocidad y más o menos al mes o mes y medio me di cuenta de que no sucedería y es una de las cosas que más me desilusionaron e hicieron que laboralmente perdiera validez la palabra de la directora general, aún cuando de manera personal cuando me da



consejos es diferente porque tiene el don de ganarse a la gente en ese sentido y uno le agradece los comentarios personales.

- **Cómo conoces a la empresa, cómo fue que la conociste.** Pues la conocí al entrar a tomar un curso a la empresa contigua del Diplomado de Aprendizaje Integral, es así como la conocí. La directora general me invita a participar a la empresa ya bien a Human Potencial o me quedaba en Phone. Obviamente conozco la empresa el proyecto de Phone, me interesa más Phone Master. Es así como conozca a Phone, a través del diplomado.

- **Cuando la directora general te plantea la posibilidad de entrar, cuáles fueron las funciones que te dijo desempeñarías.** Mis labores iban a ser de enseñanza. Me había comentado la directora general, que le interesaba mucho el perfil que yo tenía sobre todo por la cantidad de información que manejo, que pues una muy buena cantidad para el estándar que se maneja generalmente, tengo bastante información y me gusta llenarme de información. Entonces ese era el objetivo, que yo me dedicara a la enseñanza, propiamente.

- **Cuando te instalas qué es lo que te plantean.** Ya cuando me instalo, me plantean pues que hay que entrarle a ventas prácticamente, y empezar a construir una base de datos de posibles clientes, de posibles alumnos. Todos estos obtenidos de infinidad de fuentes. Entonces, me dedique a construir esa base, a ordenar nombres, direcciones, teléfonos. Esa fue la primera tarea.

- **Y cómo te sentiste.** ¡Eh! Pues bueno si, hay que hacer una base para que quien vaya a ser la promoción de la escuela, pues lleguen los alumnos y yo pueda enseñar. Dije, pues bueno, no hay problema. En ese momento me sentía muy animada y dije pues va, es trabajo y yo lo hago con gusto.

- **Veías alguna estrategia formal, un camino direccionado para seguir un plan que consolidara esta base de datos y se convirtiera en alumnos.** Realmente no, el plan que me explicaron a mi era llamarles, estarles llamando y convencerlos de llegar. Pero, no llegaron, porque si se les llamó pero había muchas inconsistencias. Faltaba mucha información, mucha información errónea, entonces fue una base muy interesante a la hora de construirla y a la hora de llamar. Ahí fue donde los primeros días en los que empecé a llamar a toda esa gente, ahí fue donde me empecé a dar cuenta que había algo que no estaba funcionando para traer a los alumnos.

- **Qué crees que sea lo que no está funcionando.** Ya con el conocimiento que tengo ahora de la empresa. No está funcionando porque, realmente el precio del servicio que se está dando y para quien supuestamente va dirigido, es exorbitante. Nadie te va a pagar por hacer un trabajo que la mayoría le rehuye o que lo aprenden



sobre la marcha y al ahí se va. A nadie le interesa, en México de por sí no hay una cultura de la calidad, por eso se pierden inmensas cantidades de dinero. No hay cultura de calidad y obviamente nadie se va a capacitar o tiene el ánimo de capacitarse para ello. Se pueden usar muchos argumentos de porque si es efectivo el servicio que se está ofreciendo. La capacitación que se está ofreciendo. Pero a la gente no le interesa. Y honestamente en primera es mucho tiempo, muchas horas, el dinero es mucho para el estrato social, el estrato económico y la idiosincrasia que se maneja en determinados niveles. No, no es el mercado.

- **Crees que sea un producto que el mercado necesite.** Sí, el mercado lo necesita, pero no lo saben y si no lo saben en realidad no lo necesitan. Es una paradoja interesante. Tú creas necesidades. Se le crean las necesidades al consumidor. En cierta ocasión había yo pensado y expresado que está bien, esta la necesidad. Ahora, nosotros sabemos que ellos lo necesitan, pero ellos no lo saben. Bueno, ahora hay que crearles esa necesidad. Hay que hacerlos concientes de esa necesidad y de que nos necesitan. Pero no, no tuvo mucho eco la idea.

- **Por qué crees que no tuvo eco la idea, a qué se debe.** Pues, como que la necesidad, más bien la desesperación por tener ya un resultado, prácticamente inmediato es mucha. Entonces a veces uno en esas desesperaciones se cierra mucho a muchas ideas, a muchas razones y a muchas verdades. Yo creo que cuando, cualquiera, sea una empresa o un individuo, en el momento que nos empezamos a desesperar se nos comienza a cerrar la visión. La desesperación en este caso es de la directora general, porque ha invertido mucho tiempo, mucho dinero en esta empresa y no ha despegado como ha sido su meta, su idea.

- **¿Qué crees que haga falta hacer?** Un buen estudio de mercado, saber realmente hacia quien va dirigido y qué se le puede ofrecer a esa persona para engancharla y que tome el curso. En cierta ocasión ya se le había comentado lo de la prepa abierta. Solamente la gente así va a llegar, sobre todo porque ella está muy empeñada en que sea para la gente joven, para los que están sólo terminando la secundaria o están desertando de ella, y ya quieren aprender un oficio. Si, pero no vas a pagar X cantidad de dinero por aprender sólo un oficio, si no le ofreces algo más. Si no le ofreces el inglés, si no le ofreces terminar la preparatoria, y por ese precio.

Además, el estrato económico es de gente que dice: dejo de estudiar porque necesito o quiero el dinero para mis gastos, para apoyar a mi familia, para lo que sea. Pero es gente que deja la escuela precisamente por eso, porque necesita dinero, necesita trabajar. Necesita tener un ingreso y no va gastar un dinero que no tiene en algo que se lo pueden proporcionar por menos dinero en cualquier delegación o que puede obtener esa misma experiencia en cualquier empresa de Call Center y le estén pagando por meter la pata. Total lo deja se va a otra y cuál es el problema, y sigue aprendiendo. Y hay quien lo aprende y lo aprende bien y hace de eso una excelente profesión.



Hay quien no, pero hay la va llevando. Entonces durante el tiempo que estuve me di cuenta que no era el camino, creo yo. En lo poco que sé de mercadotecnia o de asuntos para planear una empresa, no se me hacía lógico. Necesitamos expertos y aceptar lo que nos digan esos expertos. Porque bueno puedes tener a la gente más inteligente del mundo, que tienes aquí a tu lado, en tu empresa. Pero si no **escuchar realmente a profundidad** lo que te están diciendo: De oye, sabes qué no es este el camino, y tu dices sabes que no me interesa lo que me digas, lo voy a hacer como yo quiera o como yo creo que es. Tú no desperdicias ni tu tiempo, ni tu dinero. Así de sencillo.

- **Realizaste propuestas, durante tu estancia en PMI.** Pues realmente no muchas, porque honestamente me desencanté rápido, muy rápido. Yo le calculo que en mes o mes y medio se me bajó la batería. Y dije, no esto no va por aquí. Entonces me di cuenta que había muchas propuestas que otros compañeros llegaron a hacer, pero que no se seguían. Vi muy buenas propuestas por parte de otros compañeros que fueron literalmente tiradas a la basura.

Se decía, ¡ah! Sí, claro que sí vamos a hacerla, pero no te dan ni apoyo, no te dan la libertad, no te dan la capacidad para llevarla a cabo, no te dejan hacerlo, llevarlo a cabo. De alguna manera te dicen, bueno si lo vas a hacer, pero como yo digo. Bueno entonces si lo voy a hacer como tu dices y al rumbo que tu quieres entonces estamos dando vueltas en círculo. Y si te doy una propuesta es para tomar otro rumbo, para agarrar otro camino, para abarcar otro mercado, para obtener otros resultados, además del mismo que era bastante frustrante estar llamando y obtener la respuesta de la gente de: oiga sabe qué, me parece muy interesante su proyecto, uyy si se oye fabuloso, pero no voy a pagar por ello. En resumidas cuentas eso es lo que me decían.

- **Pasando a otro tema, el ambiente de trabajo cómo era:**

El ambiente de trabajo era muy bonito, a mí si me agradaba el ambiente de trabajo. Pues más o menos hasta noviembre, diciembre el ambiente de trabajo fue muy bonito. Todavía había muchas compañeras que yo conocí, muy entrando y que fue más o menos entre noviembre y diciembre, que muchas de ellas pues les salieron nuevos proyectos y salieron de la empresa o buscaron otros caminos, otros rumbos y se fueron yendo.

Entonces, pues siempre fue muy tranquilo y cómodo el ambiente de trabajo con mis compañeras. Con quien no definitivamente, fue con el subdirector de administración y finanzas. Yo siempre, mmm ... lo respeto mucho pero no veía que el disfrutara lo que hace y le desagrada tener que convivir con gente. Al menos con gente como en ese momento éramos nosotras, la mayoría mujeres. Como que no es muy de su agrado, había momentos en que el hecho de que le gritara a otra compañera o que le hablara de alguna manera rasposa, agresiva en el tono de voz, quizás no en las palabras, pero si en el tono de voz y en la actitud bastante agresiva, eso si no era agradable. Yo creo que podría ser mejor pero no él no está interesado, en realmente llevar una relación cordial, en realmente liderar un equipo.



- **Crees que debería estar liderando al grupo.** Pues si no quiere pues no, no debería estarlo haciendo. Si realmente quisiera y realmente dijera esto a mí me gusta, al menos eso es lo que yo percibo, de que diga: es que me gusta lo que hago, es que me gusta liderar a la gente, es que me gusta estar aquí y decirles: - oye chica, qué vamos a hacer con esto, oye por qué no hemos obtenido estos resultados. Al menos nunca percibí que fuera esa su actitud. Su actitud era de que: -¡No me estás dando resultados! ¡Me estás robando! ¡Me estás robando mi tiempo y mi dinero! Bueno, pero seguimos las órdenes o el plan de la directora general. Entonces quién te está robando realmente. Nosotras que hacemos lo que ella dice, bajo ese plan o ella que está poniendo ese plan.

Y luego nos decía es que a mí ella no me ha dicho nada. Había mucha falta de comunicación, creo yo, entre lo que ella está planeando con todas las ideas que le salen, como que no se las comunica a él, para decirle oye vamos a trabajar esto. Él entonces de repente dice gggggrrrrrrr “a mí no me dijeron nada”. Eso crea mucha nubosidad. Mucha inconformidad, mucha frustración.

- **Por qué que se haya ido la gente, por qué busco otros proyectos.** Buscaron otros proyectos por el salario, por el tiempo y porque realmente por nivel de frustración de la mayoría. Porque decíamos: -es que realmente nosotros estábamos muy animadas con este proyecto, pero estamos viendo que realmente: 1) no vamos a crecer, como se nos había propuesto al principio, no vamos a crecer. 2) no vamos a ganar más dinero. Entonces que fue eso por lo que empezaron a buscar otros proyectos. No íbamos a crecer profesionalmente y no estamos ganando dinero. Y bueno la regla de oro es que el que tiene el oro hace las reglas, así que pues hay que ir a buscar el oro.

- **Cómo consideras el liderazgo, que pasó con el liderazgo que estaba a cargo de la dirección educativa y de la dirección general.** Mmmmm ... el liderazgo no era compartido, era una lucha por ver quien es el que realmente está liderando. En algún momento nos llegó a comentar la directora general que la directora educativa, debería aprender a delegar para que pudieras hacer más cosas, pero ella no delega, Y cualquier decisión que la directora educativa llegaba a tomar en alguna situación con algún cliente inmediatamente lo cambiaba. Algunas cosas, pues sí, si le parecían pero otras no, entonces quería tener el control sobre todo. Controlar todos y cada uno de los movimientos de la empresa. Y eso no se puede, en realidad ella no estaba delegando. A veces yo decía, bueno si desconfía tanto pues que no delegue y que se esté aquí de planta, porque pues se dice que: -“No se puede chiflar y comer pinole”.

Entonces realmente el liderazgo nada más estaba absorbido por una persona, la directora general. El liderazgo lo pone ella, lo impone ella, pero lo pierde porque no puede estar ahí al 100%. No había la manera de que tu pudieras en determinado momento tomar una decisión importante, porque inmediatamente ella se enteraba venía y lo cambiaba. O a los clientes les decía cosas totalmente diferentes. O venía con nosotros y nos decía otra cosa,



-Y ahora no van a hacer esto, no. Lo van a hacer así de otra manera. Y pues bueno, si ustedes dos son nuestras líderes y no se ponen de acuerdo ¿qué? ¿Hacia dónde nos movemos? Hubo un momento en el que simple y llanamente te quedas quieto y sólo te esperas a la siguiente orden, lo haces y que salga lo que salga y no te involucras más.

- **Cómo era la misma hacia el equipo de trabajo.** Con la directora general la comunicación era confusa, en una junta podía decir una cosa, plantear un proyecto y a la siguiente nos decía: No, no, no. Ahora vamos a abocarnos a esto, salía con otro nuevo proyecto y bueno dejamos el otro, luego lo trabajamos y seguimos con lo demás. Es una comunicación bastante confusa.

Entonces, pues me preguntaba, qué estoy haciendo aquí. Ahora vamos a ver de qué color va a salir la paloma del sombrero. Cómo le amaneció. Entonces la comunicación hacia el equipo de trabajo cambiante, sin una estructura que le permitiera seguir el camino. De alguna manera lo que al principio que yo conocía de Human Potential, que también es parte de PMI, era el romper muchos esquemas.

La manera en la que conocí yo a la directora general y su proyecto era el de la idea de “hay que cambiar los esquemas de trabajo para que la gente rinda mejor”. Y empecé a observar que realmente ese esquema, esa idea no se está aplicando en PMI. El hecho de pasar el medio tiempo que yo trabajaba sin hacer nada, porque no había nada que hacer y aún así te quedas. Pues habla de una estructura muy vieja, de que sirve estar el tiempo que estás en la oficina, si no estás produciendo. Ahora vas a estar produciendo a fuerza. Pues no, hay días en que no das, simplemente en que no hay trabajo y eso es en cualquier trabajo. Entonces que caso tiene llegar a gastar recursos de la empresa, cuando no estás haciendo nada. Sobre todo en los puentes que se agarra la gente en días feriados y de todos modos tienes que ir, porque tienes que estar ahí haciendo acto de presencia.

- **Cómo fueron tus últimos días en PMI.** Pues de total desencanto, dije esto se va a seguir repitiendo hasta la infinidad, hasta el infinito. No va a despegar, es un muy buen proyecto pero no tienes las herramientas, no tiene la visión, no tiene la flexibilidad. Hay que ser flexibles a veces, muy flexibles. La flexibilidad de poder adaptarse, cambiar y entrar de otra forma al mercado. Fue un ambiente rígido totalmente, siendo que lo que más se pide y se estimula en los cursos es la flexibilidad, es la creatividad, pues no se da, se repite la misma fórmula.

De agosto de 2005 a mayo de 2006, que yo estuve la repetimos, qué será unas cinco o seis veces la fórmula para atraer alumnado, clientes y simple y llanamente pues nada. Entonces no hay esa flexibilidad, no hay esa visión y esa contraparte de escuchar lo que quiere el mercado, que es lo que realmente quiere el mercado. Y a sus empleados, porque de alguna manera el contacto que ella tenía de su mercado era a través de sus empleados, y se le comentó, mira esto no está funcionando al mercado no le interesa adquirir esto, quiere un plus, quiere algo más. Y la respuesta fue que no quería que fuera otro curso más.



No quería mezclarlo con la preparatoria abierta o con inglés. Como para qué mezclarlo, no era necesario. Y si es necesario, porque es lo que está pidiendo el mercado. El dinero que está pidiendo por esa capacitación, pues a la gente no le interesa pagarlo. Pero si le ofreces que va a poder continuar con sus estudios, vas a salir certificado con esta capacitación, hay más posibilidades de que consigas trabajo y al conseguir trabajo pues tienes dinero, puedes pagarte una carrera o hacer lo que se te dé la gana. Pero ya terminaste lo que es la preparatoria, el inglés. A la gente eso es lo que le interesa. La gente va aquí a la delegación Cuauhtémoc porque están dando clases de inglés.

- **Cómo te sentiste cuando te dicen que eso es todo que ya no colaboras más para la empresa.** Los primeros cinco minutos dije “Chin, me ganaron por quince días”, y nada más iba a terminar ese mes que fue en mayo de 2006, y la segunda quincena iba a hablar para decir: “oye sabes que, pues yo me voy”, porque no tiene caso que estemos dando bandazos, palos de ciego para conseguir alumnos y pues mejor ahí nos vemos. Realmente eso fue los primeros cinco minutos, a los otros diez minutos, dije, pues bueno pues voy a llegar temprano a casa.

- **Cómo percibiste el ambiente de trabajo una vez que se incorpora la gerente corporativa y de administración a la empresa.** El ambiente fue tenso, muy tenso. No tuve oportunidad de conocerle más, no se me hizo una mala persona, si una mujer con mucha capacidad que sabía lo que quería obtener y lograr, pero algo tenso yo creo que por lo mismo, como yo ya estaba en un plan de honestamente ya me voy a ir, o algo tengo que hacer porque esto no puede seguir así. Ella llegó con todo, a “echar toda la carne al asador”, para sacar el proyecto adelante, pero creo que al empezar a revisar todo como que de repente le veía yo cara de “Dios mío en donde me metí”, bueno esto es una suposición exclusivamente mía. Pero si muy tensa, a veces como enfadada. No sé porque, pero obviamente no conmigo, porque siempre fue muy amable. Pero sentía su tensión, su estrés. Y siempre cuando una persona esta estresada de alguna manera repercute en los demás y dices “qué pasa aquí, no”. A veces ya después de un rato te asusta, dices en la torre si ella está tan tensa qué está pasando.

- **Por qué crees que a partir de que la gerente corporativa de administración entra se da el índice más alto de rotación de personal.** Supongo que el objetivo de haberla contratado era hacer a la empresa más formal, más profesional, no porque antes no lo fuera pero se buscaba que la empresa fuera aún más cuadrada de lo que ya estaba siendo. Como que de alguna manera era sentar las bases estructurales para que a partir de ahí creciera. Entonces llegó a decir qué gente no nos funciona, para qué, pues para meter nueva gente que si funcione. Gente que si dé resultados, por eso hubo esa rotación de personal tan fuerte cuando ella llegó. Ella quería obtener resultados tal como yo supongo se lo ha de ver planteado la directora general, tal cual en su momento nos lo plantearon a nosotros: “Es un buen proyecto, hay algo que no está funcionando, haber tú ven y limpia la empresa y confórmala de tal manera de que jale”.



- **Entonces, por lo que me comentas consideras que una empresa debe primero estructurarse para después cambiarla.** No

- **Cómo funcionaba mejor la empresa.** Pues considero funcionaba mejor cuando entré a la empresa, porque cuando entré había clases. Había un grupo de alumnos, llegaban maestros, había un grupo conformado. Y me refiero a un grupo no solo al grupo de alumnos, sino a un grupo de maestros, de empleados que aplicaban el producto que vende la empresa en la misma empresa. Lo que es el dinamismo, llevarse bien el tener ejercicios, el tener espacios de relajamiento y también espacios de sentarnos a platicar y decir, bueno tenemos que cumplir estos objetivos.

Cuando yo llegue vi al equipo de trabajo que estaba y dije wow esto es otro mundo, para cuando me fui, pues no había grupo, no había equipo, no se estaban aplicando los mismos productos que vende la empresa, que es el mejoramiento del empleado para que dé más. No, simple y llanamente fue de más a menos, retrocedió la empresa porque no se logró llenar otro grupo. No se cumplió el objetivo.

Incluso considero que hubo un antes y un después, porque cuando entré era una organización dinámica, innovadora con empuje con pasión con mucha pasión con entrega, el equipo yo lo veía muy entregado e integrado. Para cuando yo me fui, ya no había equipo así de simple, no había más que un producto que había que colocar en el mercado que no está siendo colocado y que nada más da uno bandazos de un lado a otro para ver que es.

Creo que el equipo se perdió por la falta de comunicación definitivamente. La falta de comunicación en serio, no el sí, sí te escucho, ya te escuche pero ahora haces lo que yo digo. No, sino el escuchar y analizar realmente lo que se está diciendo. A veces es doloroso admitir que la idea que tú tienes no es la que está funcionando. Puedes pintarlo de mil colores, decir que el equipo no te está funcionando pero en realidad te estas engañando porque te estás negando a escuchar entonces eso es falta de comunicación definitivamente.

Como el hecho de que el equipo que en ese momento estaba integrado por gente joven, como si eso le hubiera restado seriedad al asunto o experiencia. Y yo creo que no. Las propuestas que yo llegue a escuchar de los compañeros, fueron realmente buenas. Una de ellas fue que el si el producto no quería mezclarlo con la preparatoria o con el inglés, entonces era ofrecerlos directamente a las empresas. Cerrar la escuela y llevar la escuela a las empresas. No que la gente fuera a la escuela, porque la gente no lo va a hacer porque la estrategia no está dando resultados, así de sencillo. Entonces llevar la escuela allá, todo el material allá.



- **Vislumbraste alguna oportunidad de crecimiento.** Cuando entré creía que sí, al poco tiempo me di cuenta de que no. Que será el 60 o 70 % de mi tiempo lo pasé enfrente de una computadora creando bases de datos, mismas que había que actualizar. Pegada al teléfono.

- **Qué es lo que te hizo falta información o comunicación.** Ambas cosas, lo percibo más de la comunicación porque esa fue la parte que viví, pero creo que también hacia falta información porque de un día para otro, de una semana a otra, de un mes a otro cambiaban totalmente las expectativas y las metas a cumplir. Entonces no había la suficiente información, porque no hay información fidedigna de lo que realmente se requiere, que puntos debe de cumplir el producto para que se venda, para que se coloque en el mercado. Lo que nosotros hicimos fue chiripazo, que salió o no salió la piedra en el camino y dijimos, mira es esta piedra.

Pero no hay un trasfondo real, profesional y que se escuche esa opinión profesional. Aún cuando hubo profesionales, como la agencia de publicidad, que sólo se dedicó a rediseñar la imagen de la empresa (PMI), pero en ningún momento recibí información de algún estudio de mercado para saber que se necesitaba. El cambio de imagen estuvo fabuloso, se ve precioso. Hicieron un trabajo excelente. Muy bonito, pero donde está el estudio de mercado para que ese producto tan bonito, con tan excelente presentación que nos diga en donde lo debemos colocar y que requisitos debe cubrir.

Ahora cómo rediseño yo una imagen una presentación y como voy a publicitar ese producto si no sé que puntos debo cubrir de ese producto. (Mmmmm ... bueno ahora si que pensándolo bien no era tan profesional la empresa). Digo dando palos de ciego. Primero haces el estudio de mercado, considero yo en mi lógica de abogado, qué te dice el mercado, qué se necesita el mercado. Y ya yo digo, bueno yo tengo este producto que puntos debe de cubrir. Ah! Bueno tiene que cubrir estos, entonces con base en ellos rediseño el logotipo de la empresa, busco darle nueva frescura, que cubra todos los puntos, que vaya enfocado a eso. Y en este caso sólo fue, OK vamos a rediseñar, rediseñemos, cambiemos la imagen, rediseñemos el material que quedó precioso, ok a quién se lo vas a vender, porque al final el negocio es vender. Independientemente de los objetivos humanos, filosóficos que pueda tener la empresa. Lo último es vender. No estás vendiendo, PMI no se está vendiendo.

- **Ahora que estás fuera de la empresa y que sigues en contacto como observas a la empresa.** Desde afuera mmmm ... no sé ... lo veo como lo veía en un principio. Sigue habiendo el mensaje por parte de la directora general, de que todo va bien, vamos por buen camino, lo vamos a lograr, lo vamos a sacar. Pero no se logra, y lo veo como un desgaste o a lo mejor es un hobby. A lo mejor es un pasatiempo, porque a lo mejor digo tengo muy bien a la empresa Human, entonces en qué me gasto el dinero.



¡Ah! Pues en una empresa que no funcione, también eso es válido. Así me declaro en ceros, le digo a Hacienda que tengo que pagar menos impuestos porque estoy tendiendo pérdidas, bueno esta es una opinión un tanto dura pero pues así es como lo veo. No veo que se esté construyendo el equipo que va a sacar a PMI adelante. El equipo lo tuvo, ya no. El quipo lo tuvo sólo le hicieron falta las herramientas: mercadeo, flexibilidad, rediseñar objetivos y ¡va! Lo que hizo falta fue primero instalarse en el mercado, más bien entrar al mercado creando la necesidad en el mercado. Una vez creada la necesidad ahora si la gente te va a buscar y para crear necesidad por lo menos pasan unos cinco años, al menos en México, pero ni siquiera se está creando la necesidad.

- **En que debería estar pensando PMI para crear esa necesidad.** Debería de estar pensando en rediseñar su plan de acción y hacia quien va dirigido. Porque que vaya dirigido a los jóvenes no ha funcionado, porque cuando eres joven no te interesa nada y aquí en este país menos, ya cuando vemos la sogá al cuello es cuando decimos en la torre ahora qué hago. A los papás que están preocupados por los hijos, menos puede dirigirse, porque tus papás pueden estar preocupados, pero no pueden hacer nada porque al fin y al cabo es la vida del hijo, y se puede parar de pestañas y colgar del techo y al hijo le vale cacahuete. Entonces hay que rediseñar hacia quién va, realmente el producto.

Las empresas de telemarketing lo necesitan y en serio, pues también a ellas hay que crearles la necesidad. Hubo un momento en que también se propuso que PMI fuera un Head Hunter, bueno pues si esa es la manera de llegar a las empresas y crearles la necesidad de decir yo necesito gente certificada y cualificada en esto y no voy a admitir a otros que no tengan el certificado. Esa es la necesidad que hay que crear. Que una empresa diga, bueno yo no voy a contratar a cualquier chamaco o a cualquier persona que no tenga un certificado en atención telefónica y clientes. Quien me va a dar esa gente, no le busco me voy con la escuela, pero primero hay que crear la necesidad. Hay que ir a las empresas. Porque se ha demostrado que la gente que tomo el curso ha rendido mejor. Y ahora si el proyecto de PMI queda bien afianzado, se tiene a los operadores, a los supervisores y a los gerentes, y tenemos los tres años. Entonces la gente dirá ahora si me conviene ir a pagar tanto si voy a conseguir trabajo, si voy a ganar mejor. Y en esa empresa cuando vean que está certificado le dará la chamba.

- Si volvieras a entrar como nueva a PMI que te gustaría tener

Lo que me ofrecieron dar clases, con todo el gusto del mundo y eso no quiere decir que no hubiera metidas de pata. Eso era lo padre del primer equipo de trabajo, que te decían oye eso no lo hagas así, no lo hagas de esa otra manera, te ayudaban. No había esa envidia o el hecho de decir “yo para que le digo”, como en otros trabajos. No. Había ese compañerismo que ahora ya no se da, ni se dio.

- **Por que no se dio otro equipo así, si el líder era el mismo.** Pues porque el líder, o sea tu, no tenía el líder adecuado. Un líder al que respete que sabe lo que estás haciendo. Que haga su trabajo con cariño. Que cuando te



corrija digas oye tiene razón. Contigo había una retroalimentación muy bonita. Entonces el hecho de que se fuera el equipo y a pasar de que tu seguiste es que en realidad una sola persona no puede hacer todo. Y en determinado momento fue dejarte que tu hicieras todo. Y si ya no tenías a tu equipo con el que ya tenías una confianza, con un estilo de trabajo, no había manera de sacar las cosas adelante. Porque si el equipo funciona te pueden cambiar el líder y no importa porque en determinado momento se adecuará la y podrán trabajar bien, pero si el equipo se va que puede hacer el líder.

- Cómo ves el estilo de liderazgo

Es un estilo de liderazgo que tiene las características de un grupo de porristas. Porque llega y te dice. Si, si se puede. Vamos a hacer esto, vamos a hacer aquello que padre te contagia el entusiasmo. Ok que padre, y échenle ganas, pero yo ahora vengo porque tengo cursos o sacar otra chamba. Por eso es como un líder de grupo de porras que estoy en este partido le echo porras una hora dos horas, ya termino se va a otro partido le echa las porras aquí también, pues cuál es el problema pero entonces en qué momento se concentra en lo que hay que hacer. Es entonces un liderazgo esparcido. Un rato estoy aquí otro rato allá, pero no delego porque no me vayan a madrugar.





Anexo 7

MATRIZ DE DOBLE ENTRADA



Temas Participantes	Impresión al incorporarse a la empresa	Sentimiento al entrar a la empresa	¿Cómo conocen a la empresa?
Director general	Yo creo que no tienen el perfil de emprendedores, en las condiciones en las que está PMI se requiere un perfil de agente de cambio de emprendedor, de gente más arriesgada más decidida. Y creo que no es precisamente la gente que yo he contratado. El ser emprendedor es el que cuando tu incubas una idea y la propones la vendes, haces todo lo posible porque suceda, eso es un emprendedor. Y la gente que ha trabajado con nosotros no tiene precisamente ese perfil. La mayoría de ustedes han venido de empresas, requieren de instrucciones precisas, detalladas, etc., para que esto camine. Se detienen mucho, entonces cuando se tienen que hacer las cosas ya se pasó el tiempo.	N/A	N/A
Cordinador académico	La imagen que yo tenía de empresa no, no tenía un sustento. nunca había visto la empresa como tal, yo vi a una mujer de negocios, vi a una instructora inicialmente dar un buen curso, tener planteamientos interesantes acercarse a mí de una manera muy afectiva porque yo acababa de perder a mi papá y ella llevaba pues alrededor de unos cinco años de haber perdido a su hija en promedio y lo relacionó ... "yo compré a la persona no a la empresa".	Con una responsabilidad impresionante porque ella siempre manejó el que todo funcionara al diez en su empresa todo funcionara con un excelente servicio maneja el plano motivacional y emocional muy fuerte. Me sentía increíble yo pensé que era la oportunidad que Dios a mí me estaba dando.	En un curso que tomé en la empresa en la que trabajaba.
Gerente comercial	Que es una empresa muy enfocada a la capacitación hacia lo que son los Call Center. Consideraba que era la empresa chica, con una empresa imagen hacia el público, en ese momento congruente con lo que vendían, por el tipo de atención, la verdad es que la gente con la que me tocó tratar en su momento muy amable, hasta la fecha.	Mi percepción hacia la empresa ha cambiado, no hacia fuera. No de lo que se le vende a la gente porque se cuida la imagen. Yo creo que se vende un buen producto en cuestión, sí hay a calidad, sin embargo no he tenido la oportunidad de ahondar en programas, entonces a lo mejor yo tengo algunos prejuicios hoy formados, en el fondo me da la impresión que quizás faltan bases para estas cosas. Al principio cuando llegue a la empresa, sentí mucha apertura a todos los niveles, me dijeron ahí está la información revisala, ve que te sirve que no te sirve.	Conocía a Human, sabía que había diplomados. Incluso, yo a Jose sabes que la conozco desde antes, desde Iusacell. Llego a PMI porque un día llegué buscando a Jose, me liquidaron de Aeromexpress, no tenía nada concreto, yo te había insistido en preguntarte si tenían bolsa de trabajo, cuando llegamos a vernos. De alguna manera me interesaba explotar ese canal y dije bueno no lo sabía pero haber que pasa entonces por esto es que llegué buscando a Jose. Como un contacto o como un dame tips de donde puedo buscar.
Ejecutivo de telemarketing M	De primera impresión así, dije. Bien organizaditos, todo bien. Se me figuró mucho a estilo de empresa gringa. Porque cuando entré no se si te acuerdas que les dijeron. A ver todos pregúntele algo a Alejandro. Así como bien gringuitos, ellos están mucho eso, de que todos, a ver saquen una opinión del nuevo y el nuevo de ellos. Entonces así como que todos bien amaestrados. NO. Ya después al otro día, ya me di cuenta que todo era pura imagen el asunto. Pero de primera impresión dije, se ve que está bien.	En cuanto al trabajo, me siento bien porque sí he aprendido cosas que me sirven en mi negocio y en la vida personal, he tratado de tomar sólo lo que me sirve, y muchas de las cosas así como las veo, las dejo pasar, las dejo ir.	Por mi esposa que era cliente de Human. A ella le comento la directora que estaba buscando unas personas para ciertos puestos. Y mi esposa me me dice, pues ya que te quieres desaburrir, quieres buscar algo, pues por qué no vas ahí, de alguna u otra manera está cerca, yo los conozco y así llegamos.



Temas Participantes	Funciones para las que se le invita a participar	¿Qué no ha funcionado? * Se complementa con **	PMI tiene un producto que necesite el mercado
Director general	N/A	La dirección.	Si, si lo creo. Si es un producto que el mercado necesita, no todas sus características cubren los requerimientos del mercado. Pero si sé que e un producto que se requiere en el mercado. También creo que necesito hacer ciertas adecuaciones, enfocadas a la duración, pero tengo que medir muy bien la profundidad con la que se deben de tocar cada uno de los temas.
Cordinador académico	Me promete entrar como instructora, dar sus cursos coordinar sus eventos especialmente lo educativo, ir a, a reuniones de maestros y conferenciar, entrar en el ambiente de las ventas pero no como algo dirigido sino como algo ocasional no como algo específico y crecer, era desarrollar mi potencial porque siempre manejé la idea de que la gente debe estar donde se ocupen sus habilidades, donde se les de crecimiento a sus cualidades.	Que no hay un producto tangible a la venta. Es un ideal rosa, "o verde", que todavía no ha nacido. Nació en nuestras mentes, en nuestros corazones, en la garra que el echamos para que otros pensarán en esa misma idea, pero por lo mismo que estaba tan dentro de nuestro corazón y de nuestra mente, pues nunca pudo ser un tangible a la venta.	El producto es una de las ideas más innovadoras y más nobles en cuanto a la enseñanza que del factor humano se refiere y en cuanto a una idea de sano crecimiento organizacional. Yo creo que el producto es una "bellísima idea". Sin embargo, todas las bellísimas ideas, para mi gusto, requieren justo de un ideólogo y un realizador.
Gerente comercial	La idea fue que me hiciera cargo de mercadotecnia. Aunque ya en la práctica no se hizo gran cosa al respecto. Quizás algo de estudio de mercado, basado en la información que se recopiló de Internet. Hay cosas pero labor como tal que sean de mercadotecnia, no.	Le hace falta algo al producto que al mercado lo capture realmente. No lo sé es algo. No le veo un sentido a estudiar una carrera de ejecutivo de atención a clientes, cuando si yo salgo de bachillerato voy a conseguir trabajo de servicio a clientes. Yo salgo no tengo chamba, voy a cualquier servicio a clientes y me lo van a dar. Y me doy el lujo de escoger hasta que encuentre una que me pague el mínimo que yo quiera.	
Ejecutivo de telemarketing M	Como representante de ventas telefónicas con miras a crecer a supervisor. Porque, ¡Ah! Bueno ella me comenta que veía en mi currículum y en mi perfil, pues que como para el puesto, el perfil que ella necesitaba, digamos que yo estaba por arriba del perfil y que por lo pronto no me puede ofrecer la supervisión, pero en cuanto el supervisor no esté la supervisión es mía, sin chistar, porque pues ya sabes no. Yo creo que tu perfil da para eso y mucho más y pues vamos a ver como funciona esto. Obviamente eso tampoco sucedió. Digo eso fue parte de lo que empezó a cambiar mi percepción personal y el gusto por venir a trabajar, porque al final de cuentas no está cumpliendo nada de lo que prometió. Y hasta la fecha no se ha cumplido nada, ni el sueldo.	Por un lado, por cuestiones de comunicación, pero también de planeación. Bueno, yo creo que hay un exceso de planeación, hay planeación, planeación, planeación, como "buitre estreñado, porque puro planeando y nada que obramos". La falta de comunicación y la falta de liderazgo de las gentes que están manejando esto. Simplemente no hay procedimientos para que esto jale.	No preciso el tema.



Temas Participantes	¿Por qué no ha tenido éxito PMI**?	¿Qué hacer para tener éxito?
Director general	Porque me hace falta tomarlo, porque no lo he tomado. Es como dice Six Siglar, cuando el vendedor quiere renunciar y le dice por qué no puedes renunciar. Pues porque nunca te has metido. No puedes renunciar a algo a lo que no te has metido. Yo he estado muy metida en la parte de capacitación, pero no en la parte de la escuela, por eso ya me estoy metiendo en la parte de la escuela. Va a haber errores, va a haber fallas, va a haber recomienzos, pero estoy dispuesta.	Integrarme a dirigir al equipo para que funcione.
Cordinador académico	Porque no hay una idea más clara de qué es, porque es un hermoso comentario. Porque es una presentación muy noble de ppt. Es un concentrado de fotos de un lugar vacío. Es una idea de algo.	Aterrizar un plan, en primer lugar definir el concepto, una vez que se define, pues hacer un tipo de estudio de mercado, para saber a quién se lo venderías. Después de todo eso, generarle toda una estructura, porque PMI para la dueña no es más que un concepto plasmado en papel, y un concentrado de cursos obsoletos ... Una escuela es una matriz del conocimiento y del desarrollo de las personas, si PMI como escuela no podría ser otra cosa. Yo creo que algo bien importante que ella necesita es creer que PMI es algo más que una idea. Yo creo que la dueña es una gran creativa, una gran ideóloga, pero necesita un realizador.
Gerente comercial	Porque le hace falta una cabeza, le hace falta que las cosas puedan salir. Siento que verbalmente se me da una línea y haz lo que necesites pero la realidad es que no la hay. Cada cosa la tengo que consultar, porque si no luego viene una especie de ... mmmm ... es que no es un regaño, es una especie de lección, por que me ... no lo sé ... no es exactamente un regaño pero si hay ese sentimiento de lección y de pues mejor no decidas tu. Puedes decidir, pero no decidas. Esto me pasa con la única persona que interactúo que es Jose, hacia ese tipo de cosas.	Estar pensando en estrategias que le permitan adicionarle valor, para que el mercado lo vea como una necesidad.
Ejecutivo de telemarketing M	Por la falta de planeación.	No se tocó este tema.
Ejecutivo de telemarketing F	Porque no había una idea clara de lo que había que hacer.	PMI es una propuesta interesante, sin embargo, yo creo que no se hizo un análisis realmente de la forma de llegar al mercado ... cuando tu le dices a una persona joven que le vas a cobrar una colegiatura para poder, mmmm ... para que el tenga un plus, pueda aportar algo mejor a una empresa. El joven, quizás realmente no tenga la necesidad de pagar, porque esa experiencia se la va a dar la empresa. Yo creo que tal vez el mercado no estaba tan dirigido hacia ese estudiante joven, que iba a ser potencial en la empresa.



Temas Participantes	Características del equipo de trabajo	¿Por qué no se consolidó el equipo de trabajo?
Director general	Un grupo juvenil que generó su propia identidad su propio gusto, su propio placer de vida.	Porque no tenían el perfil de emprendedor. Porque cuando escuchaban un "eso ya lo hicimos", se frenaban. Quizás porque pensaban que no estaban aportando. Se frenan porque no es emprendedor, porque un emprendedor diría, entonces déjame ver como le hicieron y hago búsqueda y digo, ahhh mira si ya lo hiciste pero lo hiciste así, y así. Lo que yo ahora te estoy proponiendo es esto. Porque el emprendedor es aquel que va en la búsqueda, se le van a presentar n mil obstáculos, pero continúa. Si me explico.
Coodinador académico	La empresa siempre estuvo constituida por un grupo de gente joven, sí, a los cuales ella les planteaba su madurez como un obstáculo. se hartó porque inicialmente se le había planteado a ese equipo, se nos había planteado que tanto PMI como Human, iban a ser precisamente los nichos para que se dieran a luz, precisamente nuestras ideas. Iban a ser la punta de lanza para que nos volviéramos "ejecutivas" y gente empresaria. Cuando empezamos a proponer y empezamos a trabajar de lleno, no había más respuestas que no fueran un NO. Cada vez era más frustrante era ver como entregábamos resultados y nada era suficiente y todo era corregible ... además en lo económico fue terrible darse cuenta que tenías, "siempre", que mejorar tu trabajo siempre tenías que mejorarlo y en tus bolsillos "siempre" se veía el tremendo vacío que no veías como llenar con tanto trabajo, era un equipo de trabajo joven, al que se le habían trabajado las motivaciones, las aspiraciones: "sueños". Y yo creo que los sueños son lo que hace de las personas lo exitosas o perdedoras que son.	No hablé al respecto
Gerente comercial	Cuando entré yo percibí al equipo de trabajo mal. En este caso Caro, estaba muy apagada, reacia y hasta hostil, al estilo de Caro. Con Ericka lo mismo, pero al estilo de Ericka, es mucho más fuerte, mucho más escandaloso. El proyecto empieza a nacer, empezamos a hacer en conjunto más visitas, empezamos a ir a la ferias en conjunto Caro y yo como equipo, entonces empezamos a trabajar muy bien. Sin embargo, había resentimientos, en general siento que las personas con las que he trabajado aquí tienen muchos resentimientos hacia la empresa. Me entero de ello por medio de comentarios, en las pláticas salen X o Y situaciones y a mi me da la impresión de que hay resentimientos hacia la empresa. Los resentimientos están enfocados hacia lo económico, las expectativas, los logros. Hacia el logro, por ejemplo no se concretan los logros, no se concretaron acuerdos iniciales, caso Ericka. Caso de Caro no se logra, por ejemplo ella tenía la inquietud de ser capacitadora o facilitadora y no se dio. Y así, en el caso de Alejandro la supervisión. Y así varias situaciones.	Son prácticamente circunstancias muy particulares. En el caso de Caro por su embarazo, no sé como hubiera funcionado si todo hubiera estado al mismo nivel. porque con ella creo que íbamos bien, yo creo que se hubiera consolidado de la mejor de las maneras pero hubiéramos llegado a ser cosas importantes. En el caso de Ericka, ella manejaba horarios diferentes, ella tenía un enfoque hacia algo totalmente exterior a PMI, ya no estaba aquí trabajando, ella venía aquí a cumplir, ella ya no tenía ningún compromiso con Phone. En su caso me hacía falta un elemento de equilibrio, entonces en este caso cuando conocí a Alejandro, que me recomendaron mucho las dos, yo ... bueno para mí hubiera sido un buen elemento de equilibrio.
Ejecutivo de telemarketing M	Es un ambiente en el que cada quien trabaja para su santo. En cuestión administrativa, en cuestión de la gente veo muchas brocas. no se respetan, no respetan los clientes unos de otros, o sea, eso está mal dicho. Cada quien quiere llevar agua a su molinito, obviamente todos queremos llevar agua a nuestro molino.	Porque no se cumplen con las promesas que se le hacen. Lo básico es cumplir con lo que te ofrecen. Si te dicen, vas a tener este puesto, ese va a ser el puesto. Si te dicen te vamos a pagar tanto, pues te pago tanto, no. Con eso es suficiente para que la gente dijera a lo mejor todo lo demás puede estar medio bien o medio mal pero con que esto se cumpla con eso estoy a gusto.



Temas Participantes	Ambiente de trabajo en general	Ambiente que despierta el Subdirector de administración y finanzas.
Director general	El ambiente de PMI era un ambiente mucho más juvenil, un ambiente de gente que le falta experiencia todavía en muchas áreas de la vida, un ambiente fresco, diría yo, pero también un comportamiento dentro de ese ambiente, más dependiente unos de otros y como de clan. Era positivo tener este grupo porque generó su propia identidad su propio gusto, su propio placer de vida. Y era agradable, a veces me reía mucho, me sentía contenta, muy, muy contenta. Pero en cuanto a trabajo les faltaba enfoque. Era generar, generar crear muchas cosas.	No hizo comentarios al respecto.
Coodinador académico	El ambiente era una de las cosas + excepcionales que había, especialmente cuando nosotros como grupo interactuábamos ya a nivel personal. Trabajando había dos que tres cuestiones problemáticas. La jefa era mucho de la idea de que “divide y vencerás”, y mientras la gente se encuentre de amiguita se hace la chorcha y eso no te da resultados	Se preciaba de portarse totalmente hostil, de maltratar con la mirada, de maltratar con el tono de voz, de gritonear por cualquier razón ... el trato de esta persona, verdaderamente podía haber hecho sentir mal a cualquiera.
Gerente comercial	Creo que bueno, no te puedo decir que sea espectacular pero sí bueno. Creo que no hubo la oportunidad de hacer un ambiente porque el equipo era pequeño. Aunque, tengo el sentir de que se abren las cosas o cuando van caminando bien, alguien por atrás contrapuntea las cosas. Esto es, yo creo que en algún momento he trabajado bien con A y cuando viene la retroalimentación, resulta que A se quejó, me entiendes. Yo creo que hay algo de información que se maneja no correctamente para que, no sé si esa sea la intención, pero la realidad es que hay muchas cosas que se mantienen tensas en las relaciones. Creo que fue lo mismo que pasó con Caro y con Ericka. De alguna manera no permiten que tengas esa credibilidad como equipo.	En el caso de Emilio entre menos, menos relación tengas con él, para él es mejor y para ti también.



Temas Participantes	Ambiente con la Gerente corporativo y de administración	Estilo de liderazgo de la Dirección general
Director general	Definitivamente creo que no es el perfil como para que esté de manera permanente, pero si tiene unas cualidades o tiene un talento con el cual puede sumar desde fuera, por proyecto.	Orientada a la tarea, al resultado. Intento ser orientada a las personas, a la relación. Lo intento porque no es parte de mi naturaleza de alguna manera toda la formación que he tenido ha sido orientada a resultados. Entonces cuando intento acercarme a las personas, no suelo ser cálida, a pesar de que no soy tan ruda a veces. Pero a la gente de repente le parece que si.
Coodinador académico	NOTA DEL INVESTIGADOR: No aplica porque ella salió antes de la empresa.	Le apostaba tanto a una perfección, tan jodida para mi gusto, yo siempre he pensado que el que le apuesta a Dios, apuesta a perder su tiempo la mayor parte de su vida, no. Hay cosas perfectas y cosas perfectibles. El trabajo de un ser humano no es ni perfecto, ni perfectible: "es humano" ... en el caso de la dinámica como tal la dueña nunca pudo ejercer un liderazgo verdadero, en cuanto volteaba todos veíamos que sus ideas eran una verdadera incoherencia ... no convencía a nadie, ella se convencía a sí misma de sus ideas.
Gerente comercial	Yo con Sandra no interactuaba, yo con ella no hice ningún equipo con ella, yo no hice nada. La línea fue tu entras y tu haces lo que tengas que hacer, trata de sumar pero sin mezclarle.	(SILENCIO LARGO, ME OBSERVA CON MUCHA INCOMODIDAD Y SUSPIRA). Jose es buen líder, pero es muy dispersa. Como característica de ella considero que es buen líder. Creo que tiene buenas ideas y te hace creer en ellas, esa es una parte importante. Sin embargo, eso en el enamoramiento, luego ya viene la parte de caer en la realidad y es una persona muy comprometida, muy metida, pero pierde un poco todo esto por todas las expectativas que esto genera. Creo que también cuando ya ves las cosas en la vida real sus ideas se salen de la realidad. Lo que hace que me sienta apagado y confundido con su estilo de liderazgo. Siento que me hace falta una línea, no sé hacia donde voy. Obviamente el que te estén dando lecciones cada vez te hace empezar a mantenerte al margen. Entonces siento que ahorita la relación jefe empleado se ha dado, por lo menos de mi lado hacia ella, es muy de uff!!!! Ya van a llegar y van a criticar mi trabajo. Me van a pedir cosas como reportes de llamadas, para diez llamadas, cosas así, me entiendes. Que en su momento están aportando pero en su momento si yo te digo diez llamadas, me dirán, pero puedes hacer veinte, no. Estoy confundido.
Ejecutivo de telemarketing M	Tenía una actitud bastante déspota, era también muy autoritaria y hasta cierto punto a veces presumía de que sabía demasiado cuando a lo mejor en muchas cosas podría saber mucho pero en las pláticas de atención a clientes o atención a sus propios empleados, ni la más remota idea tenía de cómo tratarlos.	El liderazgo aquí, pues no tenemos un líder. No tenemos a alguien que la gente reconozca como un líder y diga, - Ok, para donde el nos diga nos vamos a hacer y vamos bien. Cada quien tiene o quiere ser el líder de sus cositas y obviamente todo mundo jala para donde puede.
Ejecutivo de telemarketing F	NOTA DEL INVESTIGADOR: No aplica porque ella salió antes de la empresa.	Con Jose, estaba mucho el estereotipo de la directora y el no poderse acercar con claridad, incluso cierto temor para llegar hasta ella, aunque no pareciera y esto fue hasta el último momento, porque jamás sentí la confianza, ni la apertura para llegar hasta donde estaba Jose. yo al notar sus actitudes me di cuenta de que no escuchaba, si bien no a nadie, si a la mayoría de la gente. Entonces, tampoco en mí hubo el interés de a lo mejor de rebasar la barrera y de acercarme tan claramente y simplemente lo dejé pasar, por comodidad. Por comodidad, porque no me iba a involucrar en una relación desgastante, de opiniones que no iban a ser escuchadas, que a mi me iban a hacer daño al final de la jornada y entonces yo preferí dejarlo pasar. Yo sabía que tenía una meta que cumplir y que me iba a retirar de ahí cuando fuera necesario. Liderazgo autocrático pero disfrazado. Como líder de grupo yo creo que lamentablemente, nunca se dio cuenta de cómo era la personalidad de cada uno de nosotros ...



Temas Participantes	Percepción de la Directora general como persona	Estilo de liderazgo de la figura "La viajera"	Comunicación
Director general	Yo soy una persona emprendedora. Muy decidida a lograr los objetivos que me marco, con un gran deseo de adquirir una conciencia social y contribuir para incidir en la solución de los problemas que me parecen torales y que estoy en aprendizaje constante, en la búsqueda de una evolución para tener una mejor convivencia con todas las personas.	Creo que necesitas más desarrollo y yo no tengo en este momento, tal vez las condiciones o el tiempo para dórtelo ofrecer. Porque si yo pienso en ti, pienso en Margarita con un perfil muy interesante de consolidación y que ese perfil me hace falta en la empresa tanto en Human como en PMI, para que las cosas finalmente terminen de darse, pero también creo que necesito acomodar varias cosas para poder ofrecer algo más.	Yo creo que ahora es mucho mejor. Pero antes era de poco tiempo y baja escucha, porque cada vez que me buscaban para algo, era sí (truena los dedos), rápido. Por lo tanto, como tengo poco tiempo estoy esperando algo concreto y a veces la gente necesita hablar de otras cosas. Creo que ahora se ha modificado porque estoy buscando más espacios para platicar de otras cosas.
Coodinador académico	No hay rencor ¡eh!, la aprecio como persona	En el caso del otro actor, que pudieran ser los gerentes, mi jefa que era la gerente corporativa de PMI, Rene era la jefa corporativa de HP o la gerente o algo así, mmmn ... se ejercía había un liderazgo que nosotros seguíamos. Sin embargo, llegaba la dueña y ponía la pata justo en el cuello de cada una de estas personas y no había marcha atrás.	La comunicación con la dueña la evite, pero con mi jefa directa, ah!! No ahí yo la hacía cómplice de todas mis cosas ... las dos teníamos un entendimiento difícilmente mal logrado ... nunca le tuve miedo, nunca hice cosas a sus espaldas, nunca la deje de enterar de lo que yo lograba.
Gerente comercial	Bueno, considero que Jose siempre ha llegado a cosas importantes como persona.	No se habló al respecto, ya que esta persona entró después de la salida de la "viajera".	Siento que la comunicación con Jose es, mmmm ... ella me hace mucho hincapié en que yo no escucho y yo creo que ella escucha menos, es muy dada a enseñar, no es enfocada, decir ¡ah! estamos trabajando, en cualquier momento ella es la maestra y tu eres el alumno. Entonces, su comunicación me hace que pierda foco. Entonces mis pláticas muchas veces empiezan en cuatro puntos muy precisos y derivan en que no hemos hecho otras cosas. Por ejemplo de cinco platicas que tuvimos, sólo una vez logré lo que buscaba, me sentí con un logro importante y las demás ocasiones que no se logró el objetivo me sentí frustrado y confundido.
Ejecutivo de telemarketing M	Pues no me ha hecho nada como para que yo diga, ayyy!! Hija de su madre, pero al final de cuentas nunca ha hecho nada para que yo diga, hijole es buena gente, si respeta lo que dice, si cumple lo que ofrece, si se puede trabajar con ella bien. Ahorita en este momento se supone que yo voy a trabajar con ella mano con mano, codo con codo y hombro con hombro, eso me lo dijo desde la semana pasada y es el momento que no se ha venido a sentar aquí conmigo. Ni para hablar de la lana, ni para hablar de nada de nada.	En el periodo de marzo a agosto, considero que sí había un liderazgo. Era bueno, no era a lo mejor lo mejor que podía haber en la empresa, pero por lo menos había alguien a quien dirigirte y que te escuchaba y que te podía decir, hay que ir de aquí para allá, que hay que hacer aquello o lo otro. Una vez que me voy y regreso, ya no existe eso, cada quien se rasca con sus uñas.	¡Ah! Bueno ella me comenta que veía en mi currículo y en mi perfil, que para el puesto y el perfil que ella necesitaba, que yo estaba por arriba, que por lo pronto no me puede ofrecer la supervisión, pero en cuanto el supervisor no esté la supervisión es mía, sin chistar, porque pues ya sabes no. Yo creo que tu perfil da para eso y mucho más y pues vamos a ver como funciona esto. Obviamente eso no sucedió. Eso fue parte de lo que empezó a cambiar mi percepción personal y el gusto por venir a trabajar, porque no está cumpliendo nada de lo que prometió. Y hasta la fecha no se ha cumplido nada, ni el sueldo.



Temas Participantes	Qué hizo falta información o comunicación	¿Por qué se va la gente de PMI?	Motivos por los que renunciaron.
Director general	No se abordó el tema.	Porque creo que hubo una definición inadecuada de perfil, una selección, (no concluyó idea). Porque todo el proceso estuvo inadecuado. Todo el proceso desde la definición de perfil, como qué queremos, para qué la queremos, como lo vamos a medir. Creo que el proceso tuvo muchas fallas.	No aplica.
Coodinador académico	Ambas cosas, y sobre todo terminar de entender el concepto. Yo creo que tener tareas bien dirigidas, yo creo que mmmm ... plantearme objetivos reales. Y la bronca es que se planteaban pero llegaba Josefa y se cambiaban. Te decía ahora vamos a ir por acá, pero a la semana no veía resultados y entonces cambiaba el objetivo. Y no volvía a haber resultados y volvía a cambiar el objetivo y eso era un teje y maneje que no se terminaba jamás.	Fue cayendo por hartazgo,.	Porque me desmotivó todo lo que te he contado y estaba muy triste ... "yo compré a la persona no a la empresa" y cuando me sueltan en la empresa y me doy cuenta que no hay tal empresa, que lo que hay es la persona, pues hombre, sufres el descalabro de la vida.
Gerente comercial	Hizo falta un JEFE, porque aunque Jose siempre ha estado cuesta mucho trabajo llegar con ella. A la mejor, yo estoy trabajando en ideas ajenas y pues de alguna manera. Cuando la experiencia después de dos años dice que no se ha vendido, pues como que hay que ... Me traigo a alguien que pueda hacer cosas importantes, pero yo voy detrás de esas persona importantes. No, he sentido un jefe como tal. La he visto con muchos proyectos, la he visto metida en muchas cosas. Muchas llamadas, muchos correos, mucha relación pública. Tiene que ver con exceso de trabajo. DELEGAR	En general siento que es porque las personas tienen muchos resentimientos hacia la empresa. Los resentimientos están enfocados hacia lo económico, las expectativas, logros. En el caso de Caro dar clases, en el caso de Alex la supervisión. Sobre lo económico yo creo que si tu le ofreces a alguien en la calle que debe de ganar 4 mil pesos porque es lo mínimo aceptable y le pagas menos de los 4 mil pesos es totalmente incongruente falto de sentido.	Si renuncio será porque yo puse una fecha límite para dar resultados mismos que si no se logran llegará su momento de hablar y se decidirá en función de ello.
Ejecutivo de telemarketing M	Por Alejandra (esposa del entrevistado y cliente de Human ya que es representante de Afore XXI), a ella le comenta Josefa que estaba buscando unas personas para ciertos puestos. Y Alejandra me dice, pues ya que te quieres desaburrir, quieres buscar algo, pues por qué no vas ahí, de alguna u otra manera está cerca, yo los conozco y así llegamos.	Sólo habló de su caso.	Porque comencé a tener muchas fricciones con la gerente corporativa y de administración, por cualquier cosita y eso fue lo que ocasionó mi salida, claro.



Temas Participantes	Sentimiento en los últimos días que estuvo en la empresa?	Rotación de personal	Cómo ven a PMI ahora que están fuera
Director general	No aplica.	Se dio porque el reclutamiento se hizo mal. Las recluté por sentimiento, porque me caen bien, porque yo le veo posibilidades a su perfil. Pero también es importante que la persona se las vea. En otros casos fueron sistemas de ayuda. La coordinadora académica acababa de perder a su papá. Otra de dos de las chicas me las encargaron sus mamás. Entonces, ese rollo que tengo que luego me considero medio salvadora de almas ahí influyó.	No aplica porque sigue en la organización
Cordinador académico	Tristes porque me dolía dejar a lo que quedaba de "mi equipo", era muy confrontador. Yo me había prometido, que estaba tan deprimida y tan harta de todo lo que estábamos haciendo, "como jugar a lalalandia", que por mi madre – yo tenía que irme	No se hablo con ella al respecto.	La veo como ese príncipe azul encerrado el pobrecito en una bodega vieja, esperando a que le den chance, esperando a que le presten su lanza y su caballo. ¿Verdad?, para ir a rescatar a la princesa. Pobre PMI, la verdad el día que lo dejen salir, el día que se encuentre a Shrek (jajajajaja), o que pues, no sé, estén interesados en llevar su caso a la pantalla, tal vez y tan sólo tal vez, sea la mejor idea, el mejor nicho, el mejor negocio que se le puedo haber ocurrido a alguien. Sólo espero que los gringos no nos vayan a ganar (jajajajaja).
Gerente comercial	Estoy confundido, no se hacia donde vamos.	Por los incumplimientos con la gente lo que las desmotiva.	No se habló al respecto, ya que aún era parte de la empresa.
Ejecutivo de telemarketing M	Incomodo por las fricciones que tengo.	Porque no se le cumplen las promesas.	No aplica porque sigue en la organización Es el único miembro activo como empleado.
Ejecutivo de telemarketing F	Bien, porque hasta hoy en día considero que tome la mejor decisión. Desde el primer día que había dejado de estar ahí, supe que había sido la mejor decisión y hasta estos momentos yo lo sigo pensando.	No se hablo con ella al respecto, porque durante su estancia en la organización no se presentó este fenómeno.	Pues, desde el momento que se tiene una generación ya dejo de ser un proyecto. Y desde el momento que se tuvo una utilidad o un ingreso, porque en realidad no se si haya sido ingreso o utilidad. Porque imagino que también los costos de PMI fueron altos. Entonces, yo no sabría si dio resultado o no porque yo tendría que identificar si la gente que es egresada, ya está colocada en el puesto que se esperaba y si puede ser gente viable para crecimiento dentro de esa empresa, eso completamente lo desconozco y sería lo único con lo que yo podría medir la efectividad de la escuela.



Glosario

Call Center: “Es una unidad funcional dentro de la empresa, o bien una empresa en si misma, diseñada para manejar grandes volúmenes de llamadas telefónicas entrantes y salientes desde y hacia sus clientes, con el propósito de dar soporte a las operaciones cotidianas de la organización”.

Coaching: “La palabra "Coaching" significa "Entrenamiento" y viene del ámbito de los deportes donde el coach es el director técnico que le dice a los jugadores cómo tener un mejor desempeño y resultados”.

Know How (del inglés saber-cómo): “Es una forma de transferencia de tecnología. Aunque se traduce literalmente por "saber-cómo", mejor dicho sería ‘Saber hacer’.

El término está relacionado a los conocimientos prácticos, técnicas o criterios que han sido utilizados en la elaboración o diseño de un proyecto y que se pueden reutilizar al momento de realizar otros proyectos similares o de afinidad al mismo.

Know-how describe, básicamente, la habilidad con que cuenta una organización para desarrollar sus funciones, tanto productivas como de servicios, aunque también incluye áreas como contabilidad, RR.HH, entre otras”.

Outsourcing: “Se define como el proceso en el cual una empresa identifica una porción o área de su proceso de negocio que podría ser desempeñada más eficientemente por otra compañía, la cual es especialista en el servicio a otorgar y es contratada para desarrollarla. Esto libera a la primera organización para enfocarse en la parte o función central de su negocio”.

Protocolo IP o Protocolo de Internet (IP, de sus siglas en inglés Internet Protocol): “Es un protocolo orientado de datos, se usa tanto por el origen como por el destino para la comunicación de estos a través de una red (Internet) de paquetes conmutados”.



Bibliografía

1. Abravanel, Allaire, et al. Cultura organizacional. Aspectos Teóricos, prácticos y metodológicos, Legis Editores, Bogotá, 1992.
2. “Alcance de la función comercial”. Septiembre, 2006.
<http://www.monografias.com/trabajos/alcancefuncom/alcancefuncom.shtml>.
3. Andrade, Horacio, “La comunicación positiva y el entorno organizacional”, en Razón y palabra, No. 4, año 1, septiembre – noviembre, 1996.
4. “Artículo Estructuralismo”, fecha de consulta enero de 2007.
http://es.wikipedia.org/wiki/Estructuralismo#Reacciones_al_estructuralismo.
5. Ávila Guzmán, Xavier I, “Apuntes de organización y comunicación”, inédito.
6. Ávila Guzmán, Xavier I., et. al., Guía para la aplicación de técnicas cualitativas, FES Acatlán, Diciembre 2006.
7. Bartoli, Annie. Comunicación y organización. La organización comunicante, la comunicación organizada, México, Paidós, 1983.
8. Beltrán Núñez, Filiberto, 2006, “Competencias comunicativas”, presentación en Seminario taller – extracurricular, febrero 2006.
9. Castells, Manuel, Las empresas horizontales y redes empresariales, Alianza, 1996.
10. Corrales Díaz, Carlos, “El Concepto de Información”,
http://iteso.mx/~carlosc/administracion_conocimiento/informacion.doc
11. Costa, Joan. La comunicación en acción. España, Paidós, 1999.
12. Definición de Coaching, fecha de consulta 03 de junio de 2007.
<http://www.cocrear.com.py/cocrearpy/coaching.html>.
13. Definición en la Web para Habilidad, fecha de consulta febrero 2007,
http://www.google.com.mx/search?hl=es&defl=es&q=define:Habilidad&sa=X&oi=glossary_definition&ct=title
14. Definición de Know How, fecha de consulta 03 de junio de 2007,
http://es.wikipedia.org/wiki/Know_how.
15. Definición de Outsourcing, fecha de consulta 03 de junio de 2007,
<http://www.kernel.com.mx/outsourcing.htm>.
16. Definición de Protocolo IP, fecha de consulta 03 de junio de 2007,
http://es.wikipedia.org/wiki/Protocolo_de_Internet.



Bibliografía

17. Delgado, Juan Manuel, et. al. Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales, Madrid, Ed. Síntesis, 1995.
18. Enciclopedia Universal Ilustrada Europeo-Americana Espasa Calpe, tomo 28.
19. Elfos (2003), Manual: metodologías cuantitativas y cualitativas. Texto no publicado.
20. Etzioni, Amitai, Organizaciones modernas, México, UTHEA, 1986.
21. Fernández Collado, Carlos, La comunicación en las organizaciones, México, Trillas, 1991.
22. Flores, Carlos Fernando. Inventando la empresa del siglo XXI, Santiago de Chile, Hachete, 1989.
23. Human Potential & Business, S. C., “Concepto de Aprendizaje Integral”, www.humanpotential.com.mx.
24. Juárez Chávez, Diego, “Atisbos y abismos para investigar la comunicación organizacional desde una perspectiva ecológico – existencial”, en Cuadernos del colegio de educación y comunicación de la ENEP Acatlán, época 1, año 1, No. 1, México, UNAM, Acatlán 1997.
25. Martín Serrano, Manuel. Teoría de la comunicación I. Epistemología y análisis de la referencia, México, UNAM Campus Acatlán, 1992.
26. Martínez, Emilio. Herramientas estadísticas básicas, Gráficas La Prensa, s/a.
27. Mayntz, Renate. Sociología de la organización, Madrid, Alianza Universidad, Col. Ciencias Sociales, 1990.
28. Moles, Abraham y Rohmer, Elizabeth, Teoría de los actos, México, Trillas, 1973.
29. Morgan, Gareth, Imágenes de la organización, México, Alfa – Omega / Ra-ma, 1998.
30. Olmsted, Michael S., El pequeño grupo, Buenos Aires, Paidós, 1963.
31. Ortí, Alfonso, La apertura y el enfoque cualitativo o estructural: la entrevista abierta semidirectiva y la discusión de grupo; en El análisis de la realidad social, Métodos y técnicas de investigación, Madrid, Alianza, 1992.
32. Pérez Dávila, Jaime. Recursos Culturales de la Organización, ENEP Acatlán, 1998, inédito.
33. Pérez Dávila, Jaime. Comunicación y Diversidad, ENEP Acatlán, 1998, inédito.



Bibliografía

34. Pérez Dávila, Jaime. “El quiebre institucional en México y las tareas de organización de la comunicación”, Cuaderno de trabajo del Colegio de Educación y Comunicación de la ENEP Acatlán, año 1, No. 1, Volumen 1, México, UNAM Campus Acatlán, octubre de 1997.
35. Pérez Gómez, Jorge. “Los enredos y abismos del liderazgo mexicano: colección realista – mágica de líderes de algunas organizaciones mexicanas. Acercamientos y balbuceos sobre el poder organizacional”, 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.
36. Pérez Gómez, Jorge. “Comunicar y organizar: resbalones y caídas para definir lo complejo, paradójico, contradictorio, confuso, difuso y borroso”. Ponencia presentada en el foro de investigación en comunicación. Ser, pensar y hacer: el holograma de la investigación, México, UNAM Campus Acatlán, 03 de junio de 2003.
37. Pérez Gómez, Jorge, Selección de párrafos de “nuevos avances en la investigación social: La investigación social de segundo orden”, *Anthropos* 22.
38. Phone Master Institute, S. C. Folleto corporativo. Phone Master Institute, S. C., 2006.
39. Phone Master Institute, S. C. Acta constitutiva No. 38,924. Phone Master Institute, S. C., 2000.
40. Phone Master INstitute, S. C., Plan de ventas corporativas. Junio 2006.
41. Piñuel Raigada, José Luis, entrevista “Reflexiones de la comunicación mediada, En revista *Razón y Palabra*, Ed. XIII”.
<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n13/entrevi13.html>
42. “Psicología del desarrollo. Un enfoque sistémico, Representaciones sociales”,
www.ediuoc.es/libroweb/3/11.htm
43. Qué es modelo”.
http://mega.ilce.edu.mx:3000/sites/ciencia/volumen2/ciencia3/070/htm/sec_82.htm.



Bibliografía

44. Rencoret Méndez, Lisette “El desarrollo de la industria de los call centers en Latinoamérica”. Octubre de 2006.
<http://www.mujeresdeempresa.com/actualidad/actualidad050501.shtml>.
45. Revilla Basurto, Mario, Teoría de la representación. Tesis de Maestría. CADEC. 2001.
46. Rodríguez, M. Darío, Diagnóstico organizacional, México, Alfa-Omega, Universidad Católica de Chile, 1999.
47. Ruiz Olabuenaga, José Ignacio. Sociología de las organizaciones. Bilbao, Deusto, 1995.
48. Serrano, Rafael, et. al. La organización habitable, México, Fecha publicidad, 2001.
49. Serrano, Rafael, Revista Media comunicación, enero – febrero, Construcción del Liderazgo.
50. “Teoría da comunicación”,
http://gl.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADa_da_comunicaci%C3%B3n
51. Timm, Paul, Management communication, The finger on the pulse, Prentice may, 1986.
52. 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, No. 1, México, UNAM, Acatlán 1997.
53. Vásquez Aguilar, Javier, ¿Qué es un call center?,
www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/61/callcenter.htm
54. Von Foerster, Heinz, “Construyendo una realidad, la realidad inventada”, en Watzlawick y otros, Buenos Aires, Gedisa, 1988.

