

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN

PROGRAMA DE PERIODISMO Y COMUNICACIÓN COLECTIVA

**CORSIDIAN:**

**REFLEJOS TECNOLÓGICOS DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL.  
DIAGNÓSTICO COMUNICATIVO Y ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA DE  
SERVICIOS PARA CENTROS DE CONTACTO.**

SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR  
“ORGANIZACIÓN, COMUNICACIÓN y CULTURA”

Que para obtener el Título de Licenciada en:  
PERIODISMO Y COMUNICACIÓN COLECTIVA

P R E S E N T A:

PENÉLOPE GARCÍA GARCÍA

Asesora: LIC. MARÍA VERÓNICA MICHEL ALCÁNTARA

SEPTIEMBRE, 2009.



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## **AGRADECIMIENTOS**

Hay tantas cosas que quiero agradecer.

Concluir éste ciclo es uno de los más satisfactorios porque me deja llena de enseñanzas. La principal es que en la vida no hay coincidencias sino Diosidencias, así pues le dedico este trabajo a:

### **A DIOS**

**por permitirme vivir, amanecer, soñar, luchar, despertar,  
por cuidarme y por amarme tanto.**

### **A MI PAPÁ**

**por ser mi fuente de inspiración incansable y el mejor ejemplo de dedicación y temple sereno para no doblegarse ante los retos.**

### **A MI MAMÁ**

**Por todas las cualidades bondadosas que me enseñó y que de manera natural posee. Hoy sé que nada sería posible sin tus cuidados y tu fortaleza.**

### **A MIS HERMANAS**

**Por ser la dirección, el consejo y el hombro que en la distancia me sujetan y me ayudan a no perderme**

**Los Amo**

### **A MIS ABUELITOS**

**Santiago, Luz, Fran y Jobi**

**Por todo el amor, el apoyo y el cobijo que me han prodigado infinita e incansablemente.**

**Mamita: gracias por todo lo que me diste.**

**Este trabajo te pertenece por las horas que estuviste sin mí.**

**Te extraño y estás conmigo siempre. Te amo y sé que volveré a verte.**

### **A SHARON Y ANNIE:**

**Porque su sonrisa y felicidad que me contagian siempre,  
nunca deje de brillar**

**Las amo bebés**

**Con el mayor y más profundo respeto y agradecimiento**

**A MIS PROFESORES**

**Jorge, Irma, Verónica, Xavier y Martín  
Por haberme brindado su tiempo y conocimiento  
Ayudándome a comprender razones que me han hecho reevaluar  
el sentido de mi vida laboral y profesional,  
y mi misión en las organizaciones.  
Gracias de corazón.**

**Jorge:  
Especialmente gracias por haber creado el Seminario.  
Ha significado un regalo de conocimiento  
y de transformación de vida para mí**

**A MI CASA UNIVERSITARIA:**

**Porque nunca deje de ser, contra todas las controversias y mala reputación,  
la mejor simiente de conocimiento en un país tan falto de cultura y de  
comunicación como éste.**

**Gracias a mi Tías, Tíos, Amigos y Acompañantes de este viaje  
Que tuvieron que soportar mis histerias, neurosis y ausencias con paciencia, para  
que yo pudiera construir una nueva realidad: la de llamarme en adelante  
La Lic. Penélope**

**Nena: sigues siendo mi tía adorada. Te extraño.  
Mofi: nunca me ayudaste con las tareas pero gracias por las sonrisas compartidas  
y por estos 8 años de amistad incondicional.**

***Y finalmente:***

**Gracias a Mí  
Porque los desvelos fueron criminales  
Pero descubrí que soy fuerte y que siempre prevalecerá  
La intensidad, el apasionamiento, el idealismo y la franqueza,  
Ahora con la humildad de ver que el otro cuenta  
y que no siempre tengo el control ni la verdad de las cosas.**

## INDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO 1. Entorno, Estructura y Funcionamiento de Corsidian</b>	<b>12</b>
1.1 <i>Caracterización de Corsidian</i>	14
1.1.1 Inicios y destellos de la comunicación tecnológica	14
1.1.2 Productos y servicios de Corsidian	16
1.2 <i>El entorno organizacional del mundo Corsidian</i>	19
1.2.1 Centros de Contacto, Servicio y Globalización	20
1.2.2. El desarrollo Tecnológico	21
1.2.3 Economía y Mercado para servicios de CC	23
1.2.4 Rivalidad y competencia para Corsidian	24
1.2.5 Socios comerciales	25
1.2.6 Escuchando a los clientes	26
1.2.7 Vanguardia tecnológica para CC	27
1.2.8 Relaciones con Medios	27
1.2.9 Comprendiendo el Entorno	27
1.3 <i>La Estructura Formal: el deber ser de la organización</i>	30
1.3.1 Filosofía de Corsidian: Mejorar la Experiencia de sus Clientes	31
1.3.2 Ideario organizacional	32
1.3.3 Estructura informal: el ser de la organización	34
1.4 <i>Los integrantes de Corsidian y sus funciones</i>	38
1.4.1 El área de Comercialización	40
1.4.2 Función de ventas	44
1.4.3 El ideal para el perfil comercial	46
1.4.4 Reclutamiento y selección de Corsidian	49
1.5 <i>Lo funcional: el ser de Corsidian</i>	51
1.5.1 Proceso formal de trabajo	52
1.5.2 Flujograma de Corsidian: funcionamiento Ideal Vs Realidad	55
1.5.3 Cuellos de botella	60
1.5.4 Impacto en la productividad: Diagrama de Pareto	62
1.5.5 La medición para Ventas	65
<b>Hallazgos del Capítulo 1</b>	<b>69</b>
<b>CAPÍTULO 2. Los Actores, los Grupos y la Comunicación en Corsidian</b>	<b>73</b>
2.1 <i>Escuelas administrativas y los modelos comunicativos: influencia en Corsidian</i>	75
2.2 <i>Costos dramáticos para la organización</i>	80
2.2.1 El costo económico	81
2.2.2 El costo psicológico	83
2.2.3 El costo energético	85

2.2.4 El costo temporal	88
2.2.5 El costo generalizado	89
2.2.1 El costo comunicativo	91
2.3 <i>Los Actores</i>	93
2.3.1 Características de los actores	93
2.3.2 Los actores Corsidian	94
2.3.3 Personalidad en Corsidian: rasgos de los comerciales	97
2.4 <i>Los Grupos</i>	109
2.5 <i>El liderazgo Corsidian</i>	114
2.6 <i>Auditoría comunicativa: lo formal y lo informal</i>	116
<b>Hallazgos del Capítulo 2</b>	128
<b>CAPÍTULO 3. Complejidad comunicativa: Subjetividad y Representaciones de los habitantes Corsidian</b>	132
3.1 <i>Corsidian: una organización compleja</i>	134
3.2 <i>Organizaciones y sistemas complejos</i>	137
3.2.1 La Subjetividad y percepción en una organización tecnológica	138
3.2.2 La acción comunicativa	141
3.2.3 Las representaciones	145
3.3 <i>La comunicación en Corsidian</i>	146
3.4 <i>Representaciones y mediación del conflicto</i>	148
3.3 <i>Midiendo el conflicto en Corsidian: el grupo de discusión</i>	153
<b>Hallazgos del Capítulo 3</b>	187
<b>CAPÍTULO 4. La Cultura Organizacional en Corsidian: una Propuesta Comunicativa para una empresa tecnológica</b>	191
4.1 <i>Corsidian: ¿una organización en quiebre?</i>	193
4.1.1 Administrando el conflicto desde la Comunicación	197
4.1.2 Aportaciones del comunicador organizacional	202
4.2 <i>La cultura organizacional: características y corrientes de Pensamiento</i>	205
4.3 <i>Cultura organizacional de Corsidian</i>	208
4.3.1 El mapa cultural de la organización	209
4.3.2 Grupos y subculturas de Corsidian	217
4.3.3 Factores culturales: el líder como Tótem	219

4.3.4 Corsidian: una cultura disfuncional	227
4.4 <i>La Comunicación en la cultura organizacional</i>	229
4.5 <i>Diagnóstico de la cultura en Corsidian</i>	231
4.5.1 Plataforma estratégica	232
4.5.2 Problemáticas que enfrenta	233
4.5.3 FODA de la organización	234
4.6 <i>Propuesta de intervención comunicativa</i>	238
4.7 <i>Plan de Comunicación para Corsidian</i>	239
<b>Hallazgos del Capítulo 4</b>	249
<b>CONCLUSIONES FINALES</b>	254
<b>Alfa-Omega</b>	258
<b>Fuentes de Consulta</b>	268
<b>Anexos</b>	274

## INTRODUCCIÓN

A partir de la década de los 90's, el mercado de llamados Centros de Contacto (Contact Center<sup>1</sup>) proliferó en la industria mexicana de manera acelerada<sup>2</sup>. Esto representó también una oportunidad para los proveedores de servicio a los Centros de Contacto (CC), pues a medida que crecía la operación de los CC, los proveedores de servicio tenían por consecuencia, una fuente de trabajo que parecía inagotable.

Corsidian, empresa de servicios para CC y objeto del presente estudio, cuenta con más de 10 años operando en México para este sector. No fabrica ni desarrolla Software o Hardware, simplemente lo distribuye<sup>3</sup>, por lo que solo es un intermediario, sin embargo su principal ventaja competitiva frente a otros distribuidores, ha sido la creación de áreas de servicio adicionales para sus clientes, tales como soporte técnico, consultoría y capacitación.

Esta fórmula le funcionó a la empresa durante varios años, registrado un crecimiento del 42 por ciento en sus ventas tan sólo del 2005 al 2006.<sup>4</sup> A pesar de esto, desde mediados de junio de 2006 y hasta octubre de 2008, Corsidian no logró captar un solo cliente nuevo, siendo su principal fuente de ingresos los contratos de mantenimiento y las migraciones de sistema hacia versiones más recientes, dentro de sus mismos clientes (recompra).

La responsabilidad de la baja en ventas se atribuyó al área Comercial, por ser la encargada de incrementar las ventas, y a Mercadotecnia, por tener asignada la tarea de generar nuevos Leads (prospectos) para la fuerza de ventas, así como el posicionamiento de la empresa, a través de la Imagen y el reconocimiento de la marca.

---

<sup>1</sup> Se refiere a un término global que por lo general describe a los centros de atención telefónica donde se realizan o reciben llamadas para atender a clientes o bien para realizar ventas, reservaciones, asesoría en línea, recuperación de cartera, entre algunas funciones de los Centros de Contacto.

<sup>2</sup> De acuerdo a la revista Contact Forum (La Evolución de los Contacto Multicanal, IMT, México, Año 9 No. 10, Marzo- Abril 2006, 6-7 pp.) tan solo en México en el sector de atención y servicio al cliente creció un 25% generando más de 40,000 empleos durante el 2007 y durante el 2008, se pronosticaba un incremento de la industria para las próximas décadas, hasta en un 50% adicional.

<sup>3</sup> Corsidian distribuye desde 1997 productos de las compañías Aspect, y Verint y desde 2007, Virtual Hold.

<sup>4</sup> Gómez Enciso, Oscar. (2006, diciembre). *Informe Anual de Ventas*. Final Employers Meeting. Reporte presentado en la Junta de Planeación Anual 2006, Hotel Intercontinental, México, DF.



El área de Ventas, que en el 2006 logró llegar a un 120% de su cuota establecida, y que recibió 27 solicitudes y más de 106 oportunidades para realizar una venta; no cerró ni una sola venta nueva en el 2007. Tampoco el área dio seguimiento a las solicitudes consideradas oportunidades<sup>5</sup>.

A la baja de productividad en ventas, se sumó la insatisfacción de los clientes, un problema que no era reciente, pues desde el 2006<sup>6</sup>, se tenía conocimiento que el 20% de los clientes estaban insatisfechos con la atención brindada por la compañía, el 15% con la falta de cumplimiento a las promesas hechas y el 40% con la demora excesiva en respuesta a sus demandas.

La misión de Corsidian, definida por “tener los clientes más leales de Centros de Contacto”<sup>7</sup>, resultó entonces contradictoria. Para revertir lo que ocurría e intentar posicionar la Imagen de la empresa ante sus clientes y socios, se llevaron a cabo numerosos cambios: adquisición de nuevos productos, nuevas asociaciones comerciales, movimientos en su estructura organizacional e implementación de procesos nombrados por su cuerpo directivo como innovadores. Todo al mismo tiempo (2007-2008).

Sin advertirlo, la organización proclamada a sí misma como distribuidor líder de software y hardware para la industria de Call y Contact Center en México y Latinoamérica<sup>8</sup>, comenzó a presentar quiebres:

- Hacia el interior: cambio de directores, salida de personal en posiciones estratégicas para la operación del negocio, rotación de personal, un rápido establecimiento de filosofía e ideario de la organización<sup>9</sup>, clima de tensión e incertidumbre y una notable desmotivación en sus integrantes.
- Hacia el exterior: deterioro de la Imagen, pérdida de clientes y una delicada y frágil relación con sus socios comerciales.

---

<sup>5</sup> Gómez Enciso, Oscar. (2007, diciembre). *Informe Anual de Ventas*. Final Employers Meeting. Reporte presentado en la Junta de Planeación Anual 2007, México, DF.

<sup>6</sup> Mercaeí (2006, junio). Estudio de Satisfacción del Cliente. Informe Semestral de CRM. Junta de Cierre Semestral, México, D.F.

<sup>7</sup> Suárez Bautista, Alejandro. Presentación corporativa, Corsidian, México (2008), p. 2.

<sup>8</sup> [www.corisidian.com](http://www.corisidian.com)

<sup>9</sup> Después de 8 años de haber surgido, la empresa establece la misión, vision y valores de la organización en el año 2007.

Los sucesos que vivió la organización fueron manejados con misterio y no se comunicaron en forma pertinente, lo que generó incertidumbre y desconfianza, tanto en los clientes como en los socios, quienes manifestaron su malestar con la empresa.

Realizar cambios en una empresa no es una tarea fácil. Antes se debe entender bien quienes la integran, cómo funciona, cómo se organizan o agrupan quienes la conforman, cuál es la personalidad de sus integrantes y de su líder. También qué es lo que se percibe de la organización, según los que la habitan, viven y relacionan con, dentro y desde ella.

Es la comunicación la que permite realizar acciones y coordinar procesos, buscando poner de acuerdo algo en común. En la organización, permite lograr planes de acción para negociar situaciones y lograr consensos.<sup>10</sup>

Si la empresa no mantiene comunicación constante no solo hacia el exterior, sino principalmente hacia el interior, difícilmente logrará ponerse de acuerdo para coordinar o implementar un nuevo plan, y limar asperezas entre las personas o las áreas.

La forma de comunicarse y de interactuar entre los integrantes de la organización y su entorno, es lo que va definiendo su forma de trabajo y su forma de operar. Afirma Gareth (1998) que la cultura de la organización ha contribuido en este sentido a desarrollar la actividad de la organización, como un carácter creado y sustentado por sus procesos sociales, imágenes y rituales<sup>11</sup> y son estas características dominantes las que en una compañía pueden inhibir o frustrar cualquier intento de mejora en la empresa.

Corsidian ha querido implementar una Imagen de una organización que trabaja con: Rapidez, Flexibilidad, Innovación, con Conocimiento, orientada a negocio y sobretodo Con Palabra<sup>12</sup>, lo que difícilmente coincide con lo que predica.

---

<sup>10</sup> Habermas J., "Teoría de la acción comunicativa", Madrid, Taurus, 1987 en Serrano Rafael, *La organización Habitable*, en Rafael Serrano *La organización Habitable*, Op.Cit., p. 55

<sup>11</sup> Morgan, Gareth. *Imágenes de la organización*, México, Alfa-Omega/Ra-ma, 1998, p. 111

<sup>12</sup> Corsidian (2008). *Presentación corporativa, Sales Kick Off. Curso de capacitación para ventas*, p.4, Cancún, Quintana Roo.

Una organización puede transmitir un mensaje sobre sí misma a sus empleados, inversores, clientes y empleados, dentro y fuera de sí misma, pero lo que importa no es lo que dice qué es sino lo que la gente percibe de ella<sup>13</sup>.

De acuerdo a Daniel Denison, la importancia entre el discurso y la práctica se basa en la cultura organizacional, y para lograr que ésta sea funcional a los objetivos de la organización, deben darse 4 factores positivamente correlacionados: adaptabilidad frente a los cambios, participación en las decisiones, misión clara y consistencia entre las normas y la práctica.<sup>14</sup>

Realizar entonces un diagnóstico para entender cómo es que la productividad se ha visto mermada por la cultura organizacional que prevalece en Corsidian es fundamental.

Cuestiones como, *¿qué medidas comunicativas y organizativas deben tomarse para lograr que su productividad incremente?* *¿y cómo la productividad afecta la imagen de la organización?* fueron planteadas durante la investigación.

El valor del diagnóstico radica en poder distinguir la identidad de la organización como un sistema complejo en constante cambio. Toda observación de cualquier realidad compleja puede ser parcial, pero puede al menos, aproximarnos a la reflexión y hacia un intento de construcción organizativa.

El diagnóstico de la empresa, contempló cuatro capítulos:

- Capítulo I: se llevó a cabo el análisis de la organización desde su entorno (económico, tecnológico, social, medios y opinión pública), su estructura formal e informal, y la identificación, por medio de una herramienta cuantitativa (hoja de inspección, pescado de ishikawa), de los principales problemas operativos que le impiden a ventas el cumplimiento de sus metas.
- Capítulo II: se conocerán a los actores que habitan a Corsidian, los grupos que conforman ya sea por relaciones formales o informales, los modelos administrativos bajo los que se rige y los costos que ha pagado la organización.

---

<sup>13</sup> Nicholas Ind, La Imagen corporativa, Edit. Díaz de Santos, 1990, pp. 5

<sup>14</sup> Daniel R. Denison, Cultura Corporativa y productividad organizacional. Editorial Legis, 1996, p. 28

También, por medio de una auditoria comunicativa (diagnóstico de clima comunicacional y medidas de discrepancia) se identificará el nivel de satisfacción de los empleados al igual que los cuellos de botella que afectan la efectividad de la comunicación los procesos de trabajo.

- Capítulo III: se distinguieron las principales teorías comunicativas para conocer las interacciones que operan en Corsidian. Con una técnica cualitativa (grupo de discusión), se analizaron las subjetividades y representaciones (lo que los integrantes dicen y piensan sobre la organización) abordado desde la complejidad organizacional (diferencias y coincidencias de los mismos actores) y la acción comunicativa.
- Capítulo IV: abordó la cultura organizacional y la comunicación, a través de los quiebres organizacionales y comunicativos. Se destacó el papel que juega el comunicador organizacional (administración del quiebre a través de la comunicación), las redes de conversaciones y las subculturas que habitan a Corsidian. Se concentraron los diagnósticos de los capítulos anteriores y mediante un diagnóstico FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), se realizó una propuesta de intervención comunicativa, resultado de la interpretación de los factores culturales de la organización analizada.

# **Capítulo 1**

## **Entorno, estructura y funcionamiento de Corsidian**

*Las organizaciones son mundos en acción.  
Organismos de alta complejidad inmersos en un universo  
de cambios constantes y en expansión  
Joan Costa*

Una organización es una unidad social que al estar integrada por seres vivos, es compleja. Al gestarse y estar inmersa en un medio social, éste sistema aprende a adaptarse de manera constante a los cambios de su entorno.

Ante situaciones de crisis o imprevistas, como las que ha vivido Corsidian, es importante realizar un diagnóstico estructural y funcional que permita conocer la situación en la que se encuentra la organización.

Corsidian ha llevado a cabo cambios en su estructura, sus funciones, su personal pero es importante que señalar que “Una organización no puede ser cambiada, es la organización la que cambia”<sup>1</sup>.

Por ello, en el presente capítulo se dará a conocer: el Entorno, la Estructura y el Funcionamiento de la organización.

El Entorno contempla las variables contextuales de Corsidian: el mercado, sus asociaciones, la competencia, sus clientes, su presencia en medios de comunicación, sus vínculos institucionales.

A través de la Estructura se conocerá el ideario de la empresa, su origen y estructura orgánica, los perfiles de puesto que maneja y sus procesos de selección. Del mismo modo, se conocerá la estructura informal y los procesos, tanto formales como informales que al momento de operar, crean cuellos de botella.

Para detectar el Funcionamiento de Corsidian, se utilizará el Diagrama de Flujo y el de Pareto. La revisión y recopilación de documentos serán útiles en esta tarea, lo

---

<sup>1</sup> Rodríguez, M. Darío, Diagnóstico organizacional, p.44

mismo que el diagrama de Causa-Efecto (“Pescado de Ishikawa”), herramienta que hace posible detectar las causas de un problema.

### **1.1.Caracterización de Corsidian**

La empresa Corsidian S.A. de C.V. se funda en 1999 bajo el nombre de Manta Systems, con la idea de ofrecer servicios de correo electrónico al mercado norteamericano y mexicano, sin embargo, en la práctica cotidiana enfocó sus servicios a los sistemas de correo de voz<sup>2</sup>.

La empresa surge cuando un inglés, el señor Andrew Salisbury se percató del gran potencial para desarrollar el negocio de los Centros de Contacto en México.

Inicialmente, Andrew Salisbury llega a México para participar en pruebas de deporte extremo y papeles de extra en el cine mexicano. Sin embargo, su visión de negocio lo conduce a fundar Manta Systems, la empresa que más tarde se convertirá en Corsidian.

#### **1.1.1 Inicios y destellos de la comunicación tecnológica**

Para lograr el crecimiento de la compañía, el Sr. Salisbury cuenta entonces con la colaboración de Alejandro Suárez, quien inició como ejecutivo en ventas de la empresa.

Andrew Salisbury, junto con Suárez y otros socios en Manta Systems, logran una relación comercial exitosa, por lo que decide poner a cargo de las oficinas de México a Alejandro Suárez, quien con tan solo 26 años de edad, es invitado a ser fundador y accionista de Manta, siempre y cuando llevara a la empresa recién fundada a un estado óptimo de ventas y desarrollo<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Inicialmente nace con la idea de ofrecer todo tipo de servicios de apoyo y consultoría en materia de comercio electrónico, mercadotecnia, comunicaciones, comercio electrónico, diseño de páginas y sitios de Internet, diseño de redes, soluciones y aplicaciones en telecomunicaciones y otras actividades a través de Internet y de cualquier otro medio de comunicación, ya sea electrónico, telefónico, cable u otros de naturaleza análoga.

<sup>3</sup> Datos proporcionados por los integrantes más cercanos de Alejandro Suárez y Andrew Salisbury, quienes pidieron no incluir su nombre en la entrevista.

De profesión arquitecto<sup>4</sup>, Suárez logra el cometido, convirtiéndose así no solo en Director General, socio-fundador y accionista de la empresa, sino además, en una de las principales figuras de influencia para la organización.

Manta Systems, que para el año 2000 se fusiona con una empresa especialista en soporte para centros de contacto, Melita, reorienta sus servicios de correo de voz hacia el de los servicios para centros de contacto, ahora bajo el nombre formal de Corsidian S.A. de C.V.<sup>5</sup>

El rumbo que la organización fue tomando reflejó una evolución ligada a su entorno. El creciente mercado de los llamados Centros de Contacto y la necesidad de crecimiento y expansión de servicios de Corsidian, condujeron a que sus dirigentes, ya con oficinas de México funcionando en 2001, realizarán la misma acción ahora en el Caribe en el año 2003 y en el 2005 en Colombia, con el apoyo de los recursos de México.

Aunque desde el año 2000 ya se contaba con oficinas en Brasil, su operación era prácticamente inactiva, con lo que México siempre estuvo posicionado como la compañía más sólida en ventas a diferencia de las otras.

Mientras Corsidian México iba creciendo, Alejandro Suárez lo hacía al mismo tiempo hacia el interior de la organización. Así pues, la posición del señor Salisbury se transformó de capitalista en el 2000 a Presidente y CEO en el 2008, y el señor Suárez de Director General de México en el 2001 a Director General de México y Centroamérica (2005) y finalmente a COO de toda la organización (2008).

---

<sup>4</sup> <http://www.corsidian.com/pruebaasp/page.asp?id=55&lang=ES>

<sup>5</sup> Acta Constitucional 6421. 25 de Julio de 2005. Año en que el nombre de Corsidian es registrado oficialmente.



### 1.1.2 Productos y Servicios que ofrece

En el 2008, momento en que se realizó esta investigación, Corsidian contaba con un total de 63 empleados en toda Latinoamérica, siendo México el que contaba con la plantilla más grande de recursos, al sumar 46 empleados.

De acuerdo a esto y según al Banco de Inversiones Europeos<sup>6</sup>, esta empresa se clasifica como mediana en el rubro de servicios<sup>7</sup>.

Los servicios que proveen este tipo de empresas están dirigidos a la tecnología que permite a los negocios enfocarse en las métricas de eficiencia para atender a clientes o realizar cobranza, en la mayoría de los casos, en los centros de contacto. Estas aplicaciones, donde el sistema analógico es sustituido por el tecnológico, permiten a los centros de llamadas, reducir costos y contar con historial en su base de contactos.

Entre los principales servicios que ofrece Corsidian se encuentran: la integración de sistemas tecnológicos para centros de llamadas, consultoría, capacitación, desarrollo de aplicaciones y administración de infraestructura. Es decir, implementa e instala software y hardware para que los centros de contacto operen sistematizada y rápidamente en llamadas de salida y de entrada, y además capacita al personal en las plataformas que instala.

En México hasta el año 2006 la organización estaba integrada por un área comercial, una de servicios técnicos y una llamada Universidad Corsidian, que coordinaban y administraban por áreas los siguientes servicios respectivamente, y que la organización nombró como soluciones:

**a) Soluciones Tecnológicas.-** Se evalúa, se busca y se califica a los clientes para ofrecerles una “Plataforma Unificada<sup>8</sup>”, con tecnología de punta flexible y

---

<sup>6</sup> <http://www.ideasparapymes.com/preguntasfrecuentes.dbsp>. The European Investment Bank and the European Investment Fund. <http://www.eif.eu.int>.

<sup>7</sup> En México la principal variable para definir una microempresa es el número de empleados con los que cuenta la compañía. En el Diario Oficial de la Federación del 30 de diciembre del 2002, se establecieron los parámetros de acuerdo al tamaño: micro, pequeña, mediana y gran empresa; y de acuerdo al sector: industria, comercio y servicios <http://www.ideasparapymes.com/preguntasfrecuentes.dbsp>

específica, adaptable a cada Centro de Contacto, esto es, que integran de manera homogénea los sistemas de información y telecomunicaciones, obteniendo un “punto de contacto único” lo que permite incrementar la productividad de los agentes/operadores, pues la herramienta le ofrece un mejor acceso a la información, además de que el sistema envía reportes al supervisor del centro de contacto indicándole en que debe mejorar su agente, con lo que éste puede recibir capacitación continua desde su lugar de trabajo. Al mismo tiempo, los clientes pueden acceder a reportes diarios, balances y monitoreo de sus acciones.<sup>9</sup>

**b) Servicios Técnicos.-** Estos servicios tienen un objetivo: maximizar la eficiencia de la inversión. Los ingenieros de Corsidian realizan análisis de los centros de contacto y sus necesidades, recomendando la tecnología que el cliente debe implementar de acuerdo a su visión, objetivos, recursos y presupuesto. Este servicio abarca consultoría las 24 horas del día, siete días a la semana; respuesta inmediata a las necesidades de los clientes y soporte técnico en sitio, reportes de fallas, mantenimiento, además de servicio de capacitación técnica, que apoya al personal, entrenándolo hasta la certificación

**c) Consultoría.-** La empresa dice sobre esta área que es un servicio en el cual “se evalúan las operaciones y dan capacitación consultiva para apoyar a los clientes Corsidian en sus análisis, con el fin de incorporar nuevas y mejores estrategias, supervisar procesos y administrar personal, mejorando el uso de estas herramientas. Corsidian se convierte en el cliente, identifica y evalúa estrategias, compara procesos, métodos y resultados, pues cuenta con las Mejores Prácticas en la Industria y presenta recomendaciones, las cuales alinean las metas, adecuándolas a los sistemas. Con todo esto se obtiene un personal certificado, mejora la tecnología, aumenta la eficacia de la operación, incrementa el desempeño laboral, logrando una mejor administración y un mejor servicio”<sup>10</sup>.

---

<sup>8</sup> Se refiere a un sistema integrado que permite tanto al agente telefónico, como al supervisor o al gerente del centro de llamadas, consultar, coordinar y monitorear las llamadas que entran o salen a la empresa, todo integrado en una sola plataforma.

<sup>9</sup> <http://www.corsidian.com>

<sup>10</sup> Corsidian, 2007, Presentación Corporativa de Ventas.

Para el año 2007, y después de haber concluido una Maestría en Dirección de Negocios en el IPADE<sup>11</sup>, el Director General de México, Alejandro Suárez, comienza a determinar cambios para la organización en diversos sentidos: estructural y funcionalmente hacia el interior de la empresa, pero siempre con el objetivo de buscar la satisfacción de sus clientes.

Para ello, involucra a sus empleados en una serie de actividades que van desde la planeación de actividades por parte del cuerpo directivo y gerencial; el establecimiento de metas y objetivos, y la búsqueda de nuevas alternativas de negocio que le permitiera a Corsidian independencia de sus fabricantes, ya que al ser distribuidor, corría el riesgo de que sus socios comerciales le retiraran en algún momento determinado, sus productos manejados a través de cuotas de ventas y licencias.

Así pues, Suárez establece diferentes metas y cambios para sus áreas Comercial, de Servicios Profesionales y de CRM; que los involucrará al mismo tiempo en proyectos múltiples.

En el año 2007 Corsidian enfoca sus servicios no a productos, sino a Soluciones que se mencionan a continuación<sup>12</sup>:

- Soluciones para Cobranza: para contactar a clientes deudores, de forma automatizada (como la que utilizan los bancos).
- Soluciones para Telemarketing: para realizar encuestas, ventas cruzadas o campañas que le permitan a las empresas incrementar sus ingresos.
- Soluciones para Servicio a Clientes: para atención automatizada de llamadas en espera, aseguramiento de calidad en las conversaciones, administración de fuerza de trabajo, canalización de llamadas o atención del cliente vía Internet.
- Soluciones On Demand: las funciones completas de un Centro de Contacto (ACD, IVR, Marcación Predictiva, Atención a Clientes<sup>13</sup>)

---

<sup>11</sup> <http://www.corsidian.com/pruebaasp/page.asp?id=55&lang=ES>

<sup>12</sup> <http://www.corsidian.com/pruebaasp/page.asp?id=13&lang=ES>

<sup>13</sup> ACD: Automatic Call Dialer (Marcado Automático), IVR: Inmediatly Voice Respond (Respuesta Inmediata a la Voz)

- Soluciones integrales para Contact Center: instalación, consultoría y desarrollo de plataformas en software y hardware para Centros de Contacto.

## 1.2.El Entorno Organizacional del mundo Corsidian

Ya se ha hecho un recuento histórico de Corsidian y se ha mencionado lo que comercializa, pero para entender su desarrollo es importante tomar en cuenta el entorno en el que surge.

De acuerdo a Rafael Serrano, “toda organización emerge y vive en un entorno con el que se relaciona y la atraviesa. El entorno de una organización se debe entender solamente como aquello externo a ella que la influye y es influido por ella”.<sup>14</sup>

Por su parte, Darío Rodríguez menciona que “todo sistema se encuentra permanentemente adaptado a sus entornos y sus cambios estructuralmente son activados (gatillados) por perturbaciones provenientes del entorno. Esto quiere decir que un sistema dado experimenta ciertos cambios de estado si se encuentra en un ambiente y otros, si se encuentra en un entorno diferente.”<sup>15</sup>

Luhmann coincide con Rodríguez al señalar que “los sistemas no sólo se orientan ocasionalmente o por adaptación al entorno, sino de manera estructural<sup>16</sup>” con lo que no podrían existir sin el entorno.

Se puede decir entonces que el entorno es el medio ambiente que rodea a la organización y con el cual interactúa al mismo tiempo, influyendo en su conducta o determinando su cambio, así pues todos los ámbitos de influencia generados en el contexto tecnológico, económico, político, legal y social, así como los organismos con los cuales se relaciona, le permiten una adaptación constante.

Para entender la influencia del entorno sobre Corsidian y la forma en que la organización responde, se consideraron las siguientes variables:

---

<sup>14</sup> Serrano, Rafael. Et.al., *La organización habitable*, Fecha Publicidad, México, 2001, p. 39.

<sup>15</sup> Rodríguez, Darío. Ibid, p 43.44

<sup>16</sup> Luhmann, Niklas, *Sociedad y sistema: la ambición de la teoría*, Barcelona, Paidós, 1997, p. 50.

- El económico
- El tecnológico
- y el social.

La información que se presentará es resultado de investigación documental dentro de la organización como de revistas y sitios de internet de la competencia y de asociaciones del sector de telecomunicaciones.

### **1.2.1 Centros de Contacto, Servicio y Globalización**

Dentro del marco de la globalización, las nuevas tecnologías han logrado que la industria de hoy transforme el comercio, la empresa, los mercados y la división de trabajo. El aceleramiento del progreso tecnológico ha cambiado las reglas del juego tanto para la empresa pequeña y mediana, como para la grande, al crear una interacción que genera cada vez más retos en el mercado laboral.<sup>17</sup>

La tecnología para esta industria juega un papel muy importante –el 44% de los CC, en el ámbito mundial, emplea desarrollo tecnológico por lo que la capacidad de respuesta y la competitividad del proveedor de servicios para los CC es de suma importancia para atender las demandas que les impone el entorno social, ya que los CC desempeñan todo tipo de funciones<sup>18</sup>, desde recibir llamadas de servicio en tiendas, bancos, hospitales, escuelas y comercios por un lado, hasta comercializar productos, desplazarlos o darlos a conocer.

A partir de la década de los 90's, particularmente en la industria los Centros de Contacto (Contact Center<sup>19</sup>), los progresos en las denominadas Tecnologías de Información (TI), que abarcan tanto los equipos como las aplicaciones informáticas y las telecomunicaciones, comenzaron a tener un gran impacto no solo en el ámbito tecnológico, sino también en el económico y social. Así pues, el crecimiento de esta industria ha permitido crear más de 13.6 millones de empleos tan solo durante el

---

<sup>17</sup> Romero, Alberto. Globalización y Pobreza. Colombia, Edit. McGraw Hill, pág. 86

<sup>18</sup> De acuerdo al IMT los Centros de Contacto realizan principalmente las siguientes funciones: Servicio a clientes, administración de e-mails y asesoría (80%), además de cobranza, investigación de mercado, cierre y prospección de

<sup>19</sup> Se refiere a un término global que por lo general describe a los centros de atención telefónica donde se realizan o reciben llamadas para atender a clientes o bien para realizar ventas, reservaciones, asesoría en línea, recuperación de cartera, entre algunas funciones de los Centros de Contacto.

2005, registrando un incremento hasta de un 25% tan solo en las áreas de atención y servicio al cliente y generando más de 40,000 empleos durante el año 2007.<sup>20</sup>

Y según datos proporcionados por el Instituto Mexicano de Telecomunicaciones, seguirá creciendo pues se pronostica que el mercado aumentará durante las próximas décadas, hasta un 50% más. La estimación que se tiene en crecimiento del sector hasta el año 2010 es de un 17.6 % de crecimiento.<sup>21</sup>

A nivel mundial se calcula que el número de empleos generados de 2006 a 2010 será de un 29.3%, teniendo Latinoamérica una participación de un 4 al 6% de incremento en el mercado global<sup>22</sup>.

### **1.2.2 El desarrollo Tecnológico**

Hasta ahora, los CC han funcionado a través de desarrollos sofisticados de software como el Marcador Predictivo<sup>23</sup> o la Grabación de Calidad<sup>24</sup>, que por lo general son hechos en Estados Unidos, tales como los de Avaya, Nortel, Aspect y Verint.

En México el mercado opera del siguiente modo: el fabricante desarrolla los equipos que le permiten operar al CC (el software y el hardware), y dado que no puede vender directamente, lo hace a través de distribuidores. Cada sistema es vendido por número de licencias y los distribuidores son quienes se encargan del mantenimiento en la región.

Este es el punto de oportunidad y de mayor competencia tanto para los fabricantes como para los vendedores, pues el primero se encuentra en constante búsqueda de

---

<sup>20</sup> Instituto Mexicano de Teleservicios. Informe del 10º. Congreso de Telefonía IP & Contact Center. Marzo de 2007.

<sup>21</sup> Contact Forum, La Evolución de los Contacto Multicanal, Edit. IMT, México, Año 9 No. 10, Marzo- Abril 2006, 6-7 pp.

<sup>22</sup> Contact Forum, Tendencias de los Centros de Contacto en México, México, Edit. IMT, Mayo - Junio 2006, Año 9 No. 11, 56-60 pp.

<sup>23</sup> Un sistema tecnológico que permite realizar llamadas continuas y programadas a través de un conmutador, permitiendo al operador consultar la llamada a realizar sin necesidad de marcar. Esto agiliza la operación a realizar y es útil en campañas de cobranza y mercadotecnia.

<sup>24</sup> En sistema que monitorea y graba la operación de los agentes telefónicos en vivo, facilitándole a los supervisores de los CC la posibilidad de mejorar las habilidades de sus agentes, escalar horarios y administrar habilidades de los mismos.

innovadores productos para hacer cada vez más eficiente los CC<sup>25</sup>, mientras que el segundo brinda el mantenimiento de cada nuevo desarrollo.

En la actualidad el sector se dirige hacia lo que se conoce como comunicaciones unificadas. El objetivo es lograr cada vez más que el CC opere eficiente y rápidamente, reduciendo costos desde un punto único de contacto sus operaciones. Si bien el contacto sigue siendo telefónico, el empleo de la tecnología ha hecho posible que el acceso a la información sea cada vez más rápido y accesible al permitir que el cliente sea atendido por alguien 24 horas al día, a través de herramientas adicionales como el email y chat. Todo aunado a la necesidad de las empresas de cuidar y conservar la relación con sus clientes existentes.

En este caso, Corsidian no solo cuenta con el permiso de Aspect para comercializar un producto conocido como Plataforma Unificada para competir con el mercado, sino que además su estrategia tecnológica le ha llevado a dirigirse a lo que se denomina llamadas on demand o bajo demanda. En éste sentido, ha buscado asociarse con otros fabricantes como Five9 y Virtual Hold, buscando tener una gama de productos atractivos para sus clientes.

Pero los distribuidores como Corsidian, no solo enfrentan el reto de otorgar el mejor producto sino el servicio más eficiente.

Esto ha obligado a las empresas de algún modo a reorientar sus prioridades hacia el servicio al cliente, lo que implica una inversión en tecnología multicanal que les permita estar en contacto con sus clientes en todo momento.

Por lo regular, la oportunidad de negocio para los distribuidos radica en los contratos de mantenimiento para brindar servicio anual o mensual a los sistemas, aunque también existe un beneficio cuando el distribuidor decide poner en renta los equipos.

---

<sup>25</sup> Los fabricantes modifican la versiones existentes y le aderezan nuevas funcionalidades al mismo sistema, cambiando de nombre sus versiones. Así tenemos que de un Marcador Predictivo puede existir la versión 5.2 o 6.0, tal como se maneja el sistema Windows, que constantemente renueva sus versiones añadiendo una funcionalidad más. Así pues, cuando una empresa como Avaya lanza un producto, las otras inmediatamente sacan la misma versión mejorada

### 1.2.3 Economía y mercado de servicios para CC

La tendencia de la industria es hacia el crecimiento, sin embargo el sector de CC es un medio que depende en gran medida de la tecnología que provee su principal fabricante, Estados Unidos. Ahora bien, existe un dicho popular que apunta “cuando a Estados Unidos le da resfriado, a México le da neumonía”, así pues con elecciones en puerta en EUA y una depresión económica derivada del mercado hipotecario y de vivienda de ese país, a lo largo del año 2008 y hasta principios de diciembre, la moneda nacional perdió cerca del 40 % de su valor respecto al dólar, al situarse la paridad cambiaria cercana a los 14 pesos por dólar a principios de diciembre.

Con el encarecimiento y el consecuente aumento del costo de las importaciones, comenzó una presión al alza sobre los precios, lo que afectó por consiguiente a los proveedores de servicio de los Centros de Contacto.

A pesar de los pronósticos hechos por el Instituto Mexicano de Teleservicios, con la crisis económica, el desarrollo de los CC fue más lento. El pronóstico para el sector durante el 2009 y hasta el 2010 es el de un crecimiento plano<sup>26</sup>, por lo que a menor crecimiento de CC menor también será la importación de tecnología y de servicios, adquiridos regularmente por esta industria, lo que afectará sin duda el ingreso de los proveedores de servicio.

Otro hecho que se debe tomar en cuenta es que a diferencia de países como Brasil, en donde existe regulación del servicio de CC<sup>27</sup>, en México no existe una ley que obligue a determinados sectores, como el bancario por ejemplo, a contar con tecnología que garantice el servicio a sus clientes, lo que hace pensar a los expertos del medio que mientras no existan candados a la seguridad del usuario, el mercado se torna altamente competitivo por la cantidad de proveedores de servicio nuevos que abren pequeños negocios y que brindan el mismo producto, sin que se garantice su calidad.

---

<sup>26</sup> Artículo IDC (ojo, completar dato)

<sup>27</sup> La regulación es obligatoria para el sector bancario, en donde se debe contar con productos tecnológicos (grabación de voz) para evitar dificultades con los clientes del sistema crediticio - lo que significa entre otras cosas, una oportunidad creciente para el sector.



#### 1.2.4 Rivalidad y competencia para Corsidian

Al no ser fabricante, Corsidian ha basado su principal valor en la integración de soluciones y el servicio<sup>28</sup>.

Su principal ventaja competitiva frente a otros distribuidores, fue la creación de áreas de servicio adicionales para sus clientes, tales como soporte técnico, consultoría y capacitación y la integración de soluciones. Esta fórmula le funcionó a la empresa durante varios años, registrado un crecimiento del 42 por ciento en sus ventas tan sólo del 2005 al 2006.<sup>29</sup>

Un rasgo distintivo de la empresa<sup>30</sup> es que, además de ofrecer tecnología, Corsidian desarrolló un portafolio de soluciones con servicios de capacitación, consultoría y asesoría para sus clientes, lo que lo ha permitido que la compañía se distinga de sus competidores<sup>31</sup>, al contar con personal especializado en estos productos y servicios, que son capaces de responder a cualquier necesidad de los clientes 24 horas al día los 365 días al año.

Entre sus principales competidores se encuentran: Factor Integración, Avaya, Nice y la empresa e-Talk, integradora de soluciones para CC. En cuestión de productos, Corsidian compite directamente con los productos que fabrican Avaya y Genesis. Algo que llama la atención es que si bien las compañías americanas pueden vender sus productos, no están autorizadas legalmente en México para brindar los servicios profesionales<sup>32</sup>, lo que fortalece la actividad de los proveedores de servicio y pone en clara desventaja a los fabricantes en el mercado mexicano.

---

<sup>28</sup> Ya se mencionó que pues tan solo distribuye y provee al sector con los productos de marcas de sólido prestigio en Estados Unidos y Europa, tales como Aspect, Verint y Five9

<sup>29</sup> Gómez Enciso, Oscar. (2006, diciembre). *Informe Anual de Ventas*. Final Employers Meeting. Reporte presentado en la Junta de Planeación Anual 2006, Hotel Intercontinental, México, DF.

<sup>30</sup> La encuesta de Satisfacción de 2006 indicó que el 80% de los clientes preferían a Corsidian por el servicio, no así por el precio que les daban.

<sup>31</sup> E-Talk, Nice y Avaya una vez que entregan el equipo no cuentan con un área técnica que brinde asesoría o que acuda a reparar el equipo, 24 horas al día los 365 días al año, como Corsidian.

<sup>32</sup> El mercado funciona bajo el siguiente esquema: los fabricantes pueden vender sus productos a los CC, sin embargo no pueden brindar el servicio de mantenimiento del equipo porque esto implica contratar a personal bajo nómina de Estados Unidos. El mantenimiento, proporcionado en sitio por ingenieros en su mayoría mexicanos, es entonces un servicio adicional que brindan los proveedores-distribuidores de estas empresas americanas e incluye desde instalación de la plataforma, consultoría y asesoría a los usuarios, hasta capacitación. Todos estos servicios brindados por el proveedor de servicios, son cobrados a los fabricantes por lo que la relación se invierte en todo momento en una dinámica de venta-compra-venta.

En este contexto, la empresa tiene como reto seguir manteniendo el liderazgo como Solucionador integral de Servicios en la industria. Su visión es crecer e innovar en soluciones hacia sus clientes actuales y potenciales. Su objetivo es mantener el 100 por ciento de su cartera actual satisfecha y lograr captar mayor número de clientes que se vuelvan “adictos<sup>33</sup>” a sus servicios.

### **1.2.5 Socios comerciales**

Desde sus inicios, Corsidian ha buscado relacionarse con las asociaciones e instituciones que avalen los servicios tecnológicos, con la finalidad de mantener presencia de marca y dar a conocer sus productos y soluciones.

De esta manera, la empresa ha logrado una estrecha relación con el Instituto Mexicano de Teleservicios (IMT)<sup>34</sup> y con la empresa Mundo Contact.

La relación con el IMT ha sido de un beneficio mutuo. Mientras que el IMT delimita algunas líneas para que el sector base sus estándares en la excelencia del servicio, reuniendo a un buen número de empresas que a través de sus medios, como: exposiciones, congresos, boletines electrónico, página web y la revista Contact Forum; crece al mismo tiempo con las aportaciones que logra allegarse de sus asociados - entre los que naturalmente se encuentra Corsidian- proporcionándoles un foro donde las relaciones cuentan para realizar un buen negocio.

Con ello crea una especie de élite del sector con gente que se conoce por años de encontrarse rotando entre el mismo puesto o la misma actividad, pero en diferente empresa, lo que genera cierto “estatus” entre el medio, por considerarse personas especializadas en temas tecnológicos. Lo contradictorio de esto es que en el medio conviven por igual, personas que cuentan con una profesión (ingenierías en computación o sistemas) y con un alto nivel de conocimiento en desarrollo tecnológico, junto con personas que fueron formadas en las bases de convivencia del

---

<sup>33</sup> Corsidian (2008). Presentación corporativa, Ibid.

<sup>34</sup> Hasta el 2006 conocido como Instituto Mexicano de Teleservicios, es una organización de carácter privado que fue fundada en 1996 y que hasta la fecha se encarga de concentrar el registro de las empresas e industrias dedicadas a los servicios tecnológicos y de Contact center.

propio centro de contacto, que han logrado puestos importantes gracias a que aprendieron a contestar un teléfono y a operar un software que fue siendo cada vez más complejo, según cambiaban las versiones año con año, y que al final del día solo contaban con secundaria o preparatoria.

Este es el medio en el que se desarrolla Corsidian y es lo que le ha dado también, una ventaja muy grande ante el IMT: la de poder relacionarse constantemente para lograr negocios.

Ahora bien, aunque la situación con este organismo no siempre ha sido fácil, pues al igual que los fabricantes el IMT se encuentra con sus socios en esta relación cíclica de venta-compra-venta, en general Corsidian mantiene con ella una relación estable.

### **1.2.6 Escuchando a los clientes**

Los principales clientes de Corsidian son los centros de contacto, aunque también cuenta con empresas de sectores verticales como los del: bancario, financiero, mercadotecnia, ventas directas, sector salud, turismo y cobranzas, entre los principales.

Algunos de los clientes más representativos son: Atento, Telvista, Scotiabank, Banorte, HSBC, American Express, C&A, Liverpool, Médica Sur, Farmacias San Pablo, Toyota, entre algunos.<sup>35</sup>

Los fabricantes de Corsidian son: Aspect, Verint y Five9, quienes le venden software y hardware, así como las licencias de cada producto para instalación. Del mismo modo, cuando cualquiera de estos no cuentan con el equipo necesario, Corsidian recurre a otros proveedores como Kranon, especializada en instalaciones y equipo hardware.

---

<sup>35</sup> Corsidian (2008). Presentación corporativa, Sales Kick Off, Op.Cit., p. 3

### **1.2.7 Vanguardia tecnológica para CC**

Hacia el exterior, Corsidian intenta ir a la vanguardia en soluciones tecnológicas. El la industria apunta actualmente hacia las comunicaciones unificadas<sup>36</sup> y la empresa, junto con Aspect, ofrecen este producto al mercado. Del mismo modo, uno de los dolores de cabeza de los CC es resolver todo lo que se refiere a la atención del cliente cuando una llamada entra, para evitar que el cliente se quede esperando. Así pues, Corsidian ofrece otro producto bautizado como Corsidian Virtual Hold (CVH), el cual permite agilizar la calidad del servicio en los CC.

### **1.2.8 Relaciones con Medios**

Lo que se dice de la organización en los medios, deriva principalmente de dos órganos informativos: el boletín Mundo Contact, publicado por Mundo Contact y la revista ContactForum, publicada por el IMT. Las notas que se emiten son siempre las que la misma organización envía al medio y que son publicadas en una especie de relación pública donde Corsidian compra un paquete para participar en congreso, entonces el IMT publica sus notas. No es el caso de Mundo Contact, que aplica más una tendencia académica a sus publicaciones. Sin embargo, todo lo que ambos medios dicen de Corsidian, siempre es favorable para la organización.

### **1. 2. 9 Comprendiendo el Entorno**

A pesar de la situación económica y política por la que atraviesa México, Corsidian se desenvuelve en un medio en donde el mercado tecnológico sigue innovando con productos y soluciones creciente.

Esto es una fortaleza y al mismo tiempo una oportunidad para la empresa, pues cuenta con la visión de negocio de sus directores, quienes buscan constantemente nuevos y mejores propuestas para intentar consolidarse en el medio.

---

<sup>36</sup> Unified IP se entiende como los sistemas tecnológicos que permiten a las empresas o los CC operar a través desde un punto único de contacto (chat, web, internet, monitoreo de operaciones, reportes)

En general, la opinión de la empresa ante sus socios de negocio, sus clientes y el medio de los CC, es de reconocimiento y de prestigio como proveedor de servicios, al ser uno de los que cuentan con una amplia gama de productos.

Para ser competitiva ante los cambios del entorno debe prestar atención a las variables que la rodean, pues un cambio en las necesidades de nuestros clientes, las ventajas reales o aparentes de nuestros competidores, las innovaciones tecnológicas, los escenarios futuros del ramo, lanzamiento de nuevos productos y servicios que afecten a los que ofrece nuestra organización son espejos de lo que puede hacer crecer u obstaculizar el negocio.

Como distribuidor, Corsidian depende de sus fabricantes para comercializar productos o soluciones. Si bien ha mantenido relaciones cordiales con sus socios Aspect y Verint, también ha intentado expandir su mercado hacia otros sectores que consoliden su portafolio de productos y que posicionen no como distribuidor, sino como integrador de soluciones. Esto le ha generado fricciones con su socio principal, Aspect, lo que a muy corto plazo puede convertirse en una relación frágil y de alto riesgo, si tan solo Aspect le retirara los permisos para distribuir sus productos o bien, si le condiciona la venta de los mismos, lo que se convierte en una amenaza para Corsidian.

Por otro lado, aunque Corsidian es uno de los distribuidores más grandes y sólidos a nivel estructural para los Centros de Contacto, nuevas empresas como E-Talk, Telesoft y Avaya, amplían cada vez más su gama de productos, empujando una fuerte competencia.

En este sentido, la organización no se ha preocupado por realizar investigación sobre su competencia o sobre las tendencias del sector, antes bien, se ha guiado por estudios que Aspect le facilita<sup>37</sup>.

---

<sup>37</sup> El reporte de Ventas (Junio 2008) reflejó que de una meta inicial de 11 mill de USD fijada en Enero de 2008, el registro de ventas reportaba solo una venta de 2Mill. en Agosto de 2008. Tan solo un 18% de cuota recuperada después del primer semestre. El registro más bajo de ventas en el histórico de Corsidian.

Enfocada como dice estar la empresa en sus clientes, “escuchar, entender y entregar<sup>38</sup>” lo que necesitan, reflexionar sobre los cambios que requiere para mejorar, pues sus acciones no han estado guiadas por una adecuada lectura del entorno.

Un ejemplo de ello es la relación con sus clientes. Durante el 2006, Corsidian contrata una empresa externa (Mercai) para llevar a cabo encuestas a sus clientes y conocer su nivel de insatisfacción con la empresa. Entonces se encuestaron a 70 personas de 29 empresas y para el 2007 se repitió la prueba, ahora con 99 personas de 32 empresas.

Los resultados fueron los siguientes:

- a) En un rango del 1 al 10, Corsidian obtuvo durante el 2006 una calificación promedio de 7.8 en satisfacción
- b) Durante el 2007 el promedio fue de 7.7

Los puntos más elevados de las encuestas se encontraron en:

<b>AÑO</b>	<b>No. De respuestas</b>	<b>Insatisfacción</b>
<b>2006</b>	18	Falta de información
	12	Falta de capacitación en el personal
	12	Precios altos de los productos
	12	Mejora de tiempos de entrega
<b>2007</b>	15	Falta de rapidez para solucionar problemas
	10	Falta de capacitación
	8	Precios altos
	7	Mejora en soporte técnico

*Cuadro 1. Resumen de la encuesta de Satisfacción aplicada por Mercai en Corsidian<sup>39</sup>*

Si se comparan los años, se puede observar que los problemas siguen siendo los mismos. Es decir, de un año a otro, la empresa no realizó estrategias concretas que le permitieran corregir esos puntos críticos.

<sup>38</sup> Frases extraídas de su folleto institucional

<sup>39</sup> Mercaeí (2006, junio). *Estudio de Satisfacción del Cliente*. Informe Semestral de CRM. Junta de Cierre Semestral, México, D.F.

Los resultados durante el 2006, reflejaron que el 20% de los clientes estaban insatisfechos con la atención brindada por la compañía. Al mismo tiempo, el 15% señalaba falta de cumplimiento a las promesas hechas, mientras que el 40% argumentó demora excesiva en respuesta a sus demandas. Durante el 2008 registró un nivel de insatisfacción entre el 15 y 40%, debido a la falta de atención que recibían los clientes. Con esto es fácil detectar que la empresa no esta cumpliendo con sus valores establecidos.<sup>40</sup>

Para el 2007, el nivel de insatisfacción incrementó hasta un 43% con la atención brindada y un 28% con el cumplimiento a las promesas hechas.

En el 2008 se aplicaron nuevamente las encuestas, pero los resultados no se dieron a conocer a los integrantes de la organización, sin embargo, la pérdida de cuentas importantes para la empresa y el constante deterioro de sus relaciones, permiten ver que el pronóstico no es el más óptimo en lo que la satisfacción de sus clientes se refiere.

Ahora bien, como ya se ha mencionado, una organización no sólo se mueve en su entorno, sino que además se ve afectada por lo que sucede en su interior, así pues es necesario también analizar lo que ocurre en sus entrañas: su estructura y su funcionamiento, para contemplar cualquier posible ajuste.

### **1.3 La Estructura Formal: el deber ser de la organización**

Las organizaciones “se diferencian respecto a su entorno y construyen su propio modo de actuación<sup>41</sup>”, llevando a cabo determinadas selecciones, pero lo que permite a las organizaciones ajustarse y mantener un rumbo dirigido a satisfacer las necesidades de la sociedad, es la autorreflexión. Y esta debe comenzar mirando hacia sí misma.

---

<sup>40</sup> Mercaei, D. Cit., 2006.

<sup>41</sup> Luhmann, Niklas, Op, Cit., 1997, pp. 24

Conocer por tanto las bases que guían y dan sentido a la organización es tomar en cuenta “un punto de partida para el análisis de la misma.<sup>42</sup>” Esto se logra a través de los objetivos, que permiten conocer hacia donde dice querer dirigirse la organización.

Corsidian ha manejado estos objetivos como valores, basados en una filosofía que siempre se encamina hacia la satisfacción del cliente.

### **1.3.1 Filosofía de Corsidian: Mejorar la Experiencia de sus Clientes**

En el caso de Corsidian, aunque la organización tiene más de 10 años operando, solo hasta el 2007 se determinó el ideario y los objetivos formales de la empresa. La inquietud nace en diciembre de 2005, cuando al área de Mercadotecnia la entonces Dirección General de Corsidian México le solicitó una planeación para las acciones del 2006 y el departamento de Mercadotecnia requirió al mismo tiempo de la DG la misión<sup>43</sup> y objetivos de la empresa, mismos que no existían.

Para el año 2007 finalmente se constituyó un consejo conformado por su capitalista y fundador, el señor Salisbury y las respectivas direcciones generales de sus oficinas locales en Brasil, México y Puerto Rico. Derivado de ello, el consejo definió el ideario de la organización del siguiente modo:

#### Misión:

Contar con los clientes más leales y descubrir las Tecnologías que continúen a mejorar la experiencia del cliente.

#### Visión:

Proveedor líder de soluciones innovadoras para Centros de Contacto con el talento y escala para entregar productos propios y de terceros a las empresas líderes en cada industria de América Latina.

#### Valores:

---

<sup>42</sup> Mayntz, 1990, p. 75

<sup>43</sup> La misión es considerada la meta general de la organización bajo la cual se fundamentan las premisas de planificación y que justifican la existencia de la organización, forma parte de la identidad de la organización.



Flexibilidad, rapidez, orientados a negocio, conocimiento, innovación y “nuestra palabra”.<sup>44</sup>

Señala Renate Mayntz que solo “lo que realmente guía las decisiones y orienta el acontecer, actividades y procesos hacia un fin específico<sup>45</sup>” es lo que constituye el objetivo de la organización. Sin embargo Etzioni afirma que los recursos humanos son los principales medios con los que cuenta una organización para conseguir estos fines<sup>46</sup>.

Estructurados en un organigrama, se divide el trabajo, funciones y responsabilidades de estos recursos.

### **1.3.2 Ideario Organizacional**

Al ser las organizaciones sistemas estructurados, nada hay que no esté determinada por sí mismas. Esto nos deja ver por tanto, que su estructura puede ser cambiante.

Como bien señala Darío Rodríguez, todo sistema organizacional se encuentra en un cambio estructural constante, sin embargo, Graeme Salaman menciona que la estructura “es el resultado de las maneras en que se conforman y controlan oficialmente dentro, mediante la organización de los acontecimientos, actividades y autoridades”<sup>47</sup>.

Mayntz agrega que la estructura “esta conformada por las actividades diferenciadas en base a la división del trabajo”<sup>48</sup>.

Conforme a la división que presenta Annie Bartoli en *Comunicación y Organización*, se puede decir que Corsidian cuenta con un organigrama de tipo funcional fundamentado en el principio de especialización de las divisiones y la centralización

---

<sup>44</sup> Corsidian (2008). Presentación corporativa, Sales Kick Off. Op. Cit., p.3.

<sup>45</sup> Mayntz, Renate, Sociología de la organización, Madrid, Alianza, Universidad, Col. Ciencias Sociales., 1990, p.75

<sup>46</sup> Etzioni, Amitai, Organizaciones modernas, México, UTHERA, p. 3

<sup>47</sup> Salaman, Graeme, “La clasificación de las organizaciones y la estructura de la organización: los elementos y las interrelaciones principales”, en Salaman y Thompson. Control e ideología en las organizaciones, México, FCE, 1984, p. 70.

<sup>48</sup> Mayntz, Renate, Op.Cit.1990, p. 111

de decisiones tomadas en el nivel de la dirección general, que sin embargo “presenta el inconveniente de ser lenta y poco eficaz”.<sup>49</sup>

Al mismo tiempo, existe una subdivisión en su estructura que distingue a los integrantes del llamado Corporativo contra el de las Regiones (Ver Fig. 1 y 2), resultado de cómo la organización se fue estructurando y ajustando a su cambio evolutivo y al crecimiento. Un organigrama no se mezcla con otro y se subdivide por regiones, quedando establecido de manera formal del siguiente modo.

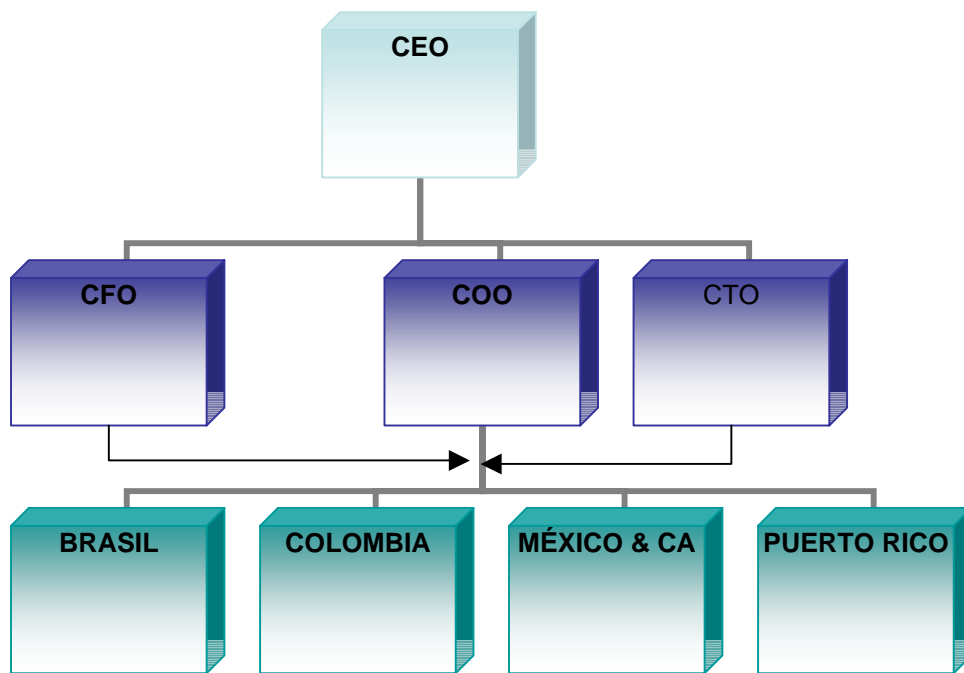


Figura 1. Organigrama formal de Corsidian Corporate<sup>50</sup>

Aunque el diagnóstico contempla únicamente el análisis de la organización en México, es pertinente representar también la estructura a la cual pertenece y reporta la región para comprender su funcionamiento. Así tenemos que el organigrama de la Fig. 1 corresponde al grupo conocido en la organización como “Corporate” y que son las personas que toman las decisiones sobre la organización a nivel corporativo. El

<sup>49</sup> Bartoli, Annie. *Comunicación y organización. La organización comunicante, la comunicación organizada*, México, Paidós, 1983, p. 64.

<sup>50</sup> Elaborado para la investigación. Información recabada de las juntas anuales de ventas.

flujo de decisiones formal sigue una vertical que va desde la posición más alta hasta las direcciones de las regiones.

En el caso de México, la estructura formal (Fig. 2) refleja en el diseño del organigrama a la Dirección General como la tomadora de decisiones de la organización llamada regional. Así pues, la estructura formal de la región México quedó conformada por una Dirección General y cuatro direcciones, que a su vez cuentan con gerencias independientes en sus actividades pero que reportan a cada dirección.



Figura 2. Estructura formal de Corsidian (Organigrama México 2008)

### 1.3.3 Estructura informal: el ser de la organización

No se debe pasar por alto el considerar que dentro de toda organización siempre existen redes que generan acciones y situaciones informales, que permiten a sus integrantes organizarse y actuar en direcciones inesperadas por la organización o por sus dirigentes. Michels (1970) se refiere al respecto y dice que la organización “crea, a través de su estructura oligárquica inevitable, grupos e intereses que están en

conflicto con las bases y los intereses democráticos que fueron la inspiración original y el objetivo de la organización”<sup>51</sup>.

De esta manera, tenemos que aunque se trata de una sola empresa, la organización cuenta con el organigrama que distingue al grupo Directivo y a sus regiones.

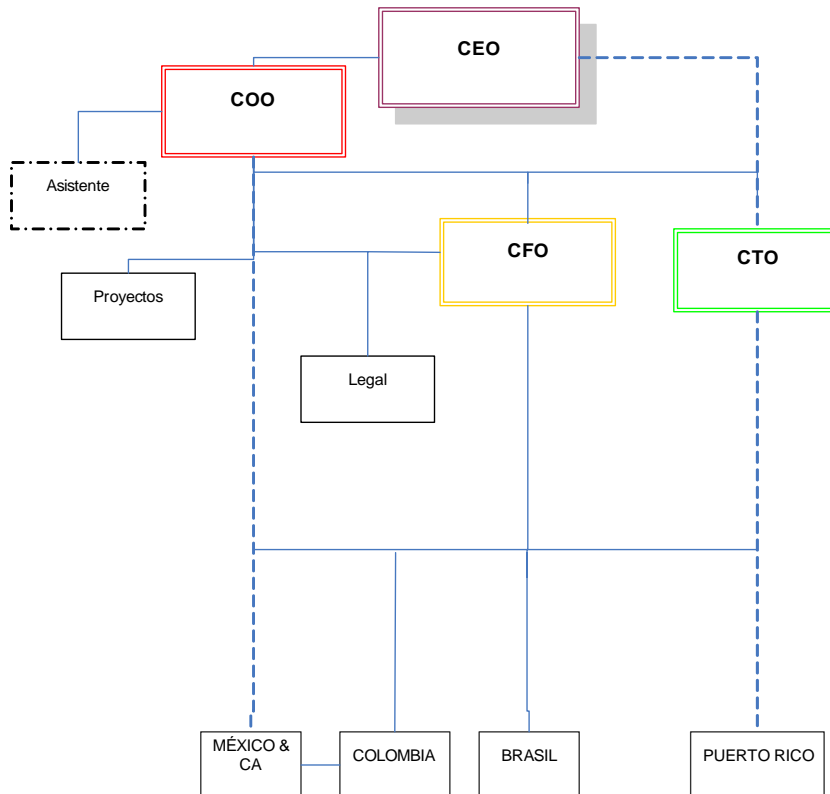


Figura 3.. Organigrama informal de Corsidian Corporate

En el caso de México, al ser ésta la región más cercana al COO (la que conoce más y la que él desarrolló), su injerencia directa y su participación es mucho mayor.

Para explicar esta situación podemos citar a Thompson (1984) quien en *La sociedad organizacional* señala: “la posición dentro de la organización y el control de varias actividades organizacionales (entre las que estaría la capacidad o prerrogativa de

<sup>51</sup> Michels, en Thompson, Kenneth, “La sociedad organizacional” en Salaman y Thompson. Control e ideología en las organizaciones, México, FCE, 1984, P. 87

diseñar y ejecutar los procedimientos organizacionales) constituye una fuente importante de poder organizacional”<sup>52</sup>.

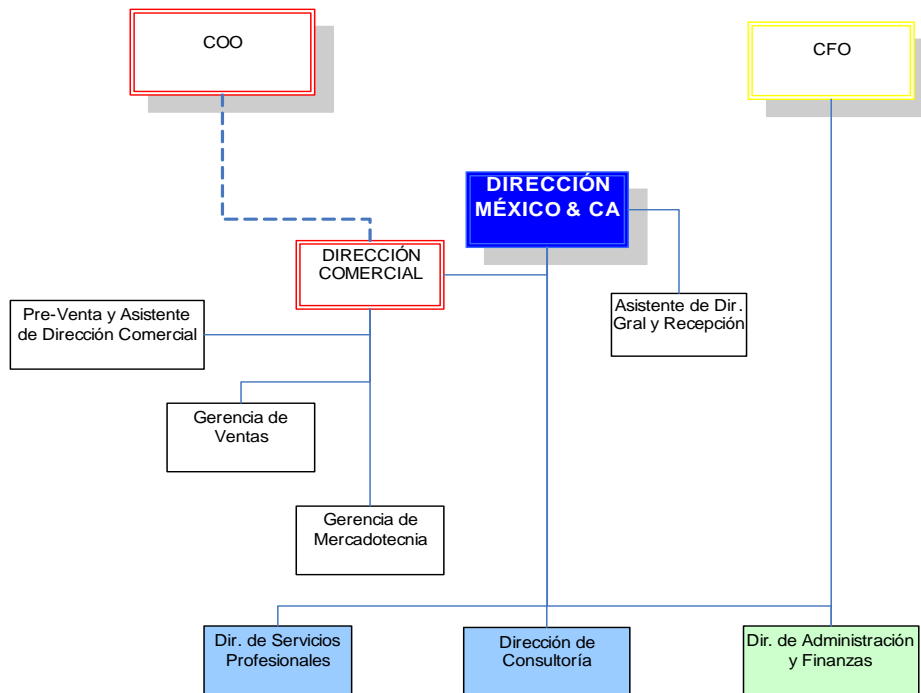


Figura 4. Organigrama informal de Corsidian México.

Las actividades que desempeña cada integrante de la estructura de Corsidian, no siempre están determinadas por la división de trabajo previamente establecida. Así pues, existe una cooperación no reglamentada que “no tiene duración mientras no se establezca en reglas o al menos por la costumbre (...) y que depende de la voluntad y de la personalidad de los miembros que ocasionalmente los forman”<sup>53</sup>.

Así pues, se tiene que en la estructura funcional informal de los Corporate:

- La figura del CEO: es reconocido en sus funciones de Presidente y líder de las acciones de la organización, aunque los empleados lo identifican más como “el dueño de la empresa”<sup>54</sup>. Dado que la persona que está en este puesto<sup>55</sup> radica en Estados Unidos que su contacto directo es a través de los directores regionales, la figura del COO es la que la organización de México

<sup>52</sup> Thompson, Keneth, Op. Cit., p. 91

<sup>53</sup> Maynz, Renate., Op.Cit.,1990, pp. 111

<sup>54</sup> Sondeo realizado al área de Servicios Profesionales y a la de Finanzas y Administración.

<sup>55</sup> A. Salisbury. Ver pág. 4 de este reporte.

reconoce como la responsable de orientar las acciones tanto de México como de las regiones restantes.(Ver Fig. 3).

- El director co-fundador y Director General de Corsidian para México<sup>56</sup> por más de 10 años, se aut nombra Chief Operating Officer (COO). En su lugar y después de una serie de entrevistas exhaustivas, contrata<sup>57</sup> en Mayo de 2008, a un director extranjero, que se llamará en la investigación: Director B.
- A pesar de contar con el nombramiento de Director General de México, el Director B, no pudo ejercer sus funciones con libertad, ya que el Director A, ya siendo nombrado COO, permaneció en sus oficinas sin cederle lugar al nuevo candidato, situación que prevalecería por más de 6 meses.
- Finalmente el COO y todos sus proyectos, tales como apertura de nuevos negocios, imagen corporativa, finanzas “corporate” y el departamento legal que permanecían también en las oficinas de México, se mudaron a otro espacio, a fin de promover y lograr la participación y liderazgo del nuevo Director de México.

El nuevo Director de México había ocupado el cargo desde Agosto de 2007 pero su transición duró casi 6 meses, el mismo tiempo que el COO permaneció en las oficinas de México, brindando soporte a la región.

A pesar de esto, en la estructura informal de México (Fig. 4), sigue siendo el COO el que actualmente lleva las negociaciones con los socios principales de la organización, como Aspect o Virtual Hold, y el que incluso para “dar apoyo” a los vendedores de las regiones, acompaña a los gerentes y directores en las visitas a clientes, estrategia que partió del COO<sup>58</sup>.

---

<sup>56</sup> En adelante se le llamará Director A.

<sup>57</sup> En adelante se le llamará Director B.

<sup>58</sup> Corsidian (2008). Presentación de estrategias de ventas, Suárez Bautista, Alejandro., Sales Kick Off., Op. Cit.

Al igual que el organigrama informal del corporativo, el organigrama de México comienza a imitar el esquema del corporativo. Tenemos así que la organización reconoce que:

- La Dirección General “tiene buenas intenciones, pero no lo dejan actuar”<sup>59</sup>, siendo la Dirección Comercial la que coordina y ejecuta las principales acciones que el corporativo determina en lo que a ventas se refiere.
- Por otro lado, aunque el canal formal de comunicación para reportar resultados o situaciones emergentes al corporativo es la DG, en la práctica real es la DC la que inicialmente mantenía un flujo ascendente de comunicación informal con el COO, dando lugar a un canal ahora formal descendente de comunicación con el CEO, que en vez de pedir a la DG reporte de resultados, se comunica directamente con el DC.
- Del mismo modo, la DC coordina actividades con las otras direcciones y es la que reporta a la DG los resultados de ventas.

Esta estructuración informal nos permite entender cómo la “respuesta de la organización proviene más de su estructura interna, de cómo esta calibrada, dispuesta, para responder a las instancias que gatillan cambios desde el exterior”<sup>60</sup>.

De hecho, Darío Rodríguez destaca que y concluye que lo que determina la quiebra o éxito de una empresa no es la situación económica, política, tecnológica (etcétera) externa, sino su propia estructura<sup>61</sup>, y por supuesto, sus decisiones.

#### **1.4 Los integrantes de la estructura y sus funciones**

Dada la competitividad de proveedores que existe en el mercado, uno de los retos a los que ha tenido que enfrentarse la compañía ha sido la de brindar atención rápida y eficiente hacia sus clientes.

---

<sup>59</sup> Entrevistas realizadas a los integrantes de las áreas de Ventas y Servicios Profesionales de Corsidian México, Junio-Julio de 2008.

<sup>60</sup> Serrano, Rafael. Op. Cit., 2001., pp. 40

<sup>61</sup> Rodríguez, M. Darío, Op, Cit, , p.43

En México, la organización dice contar con un respaldo de servicio basado en las siguientes áreas de operación, que constituyen al mismo tiempo su estructura organizacional:

- a. Dirección General: encargada de la planeación estratégica y del control de todas las áreas de la Organización.
- b. Dirección de Comercialización: lleva a cabo las ventas y la promoción de soluciones.
- c. Director de Servicios Profesionales: responsable de implementar las soluciones tecnológicas.
- d. Dirección de Consultoría: brinda capacitación a los clientes pero no realiza consultoría.

El área que actualmente presenta una situación crítica en su productividad, es precisamente la de Comercialización. Sus ventas han disminuido y la productividad del personal es deficiente. El área que respalda las ventas es la de Servicios Profesionales. A continuación un comparativo del crecimiento de ambas áreas:

AÑO	ÁREA	
	Comercial	Servicios Profesionales
<b>2006</b>	1 Director Comercial 2 Gerentes de Ventas 1 Gerente de Mercadotecnia 1 Pre-Sales	1 Director de Servicios Profesionales 11 FSE (Field Service Engineer) México 1 FSE en Colombia 1 Ingeniero de Soporte Técnico
<b>Total</b>	<b>5 elementos</b>	<b>14 elementos</b>
<b>2007</b>	1 Director Comercial 3 Gerentes de Ventas 1 Gerente de Ventas Sr. 1 Gerente de Mercadotecnia 1 Pre-Sales	1 Director de Servicios Profesionales 16 FSE (Field Service Engineer) México 2 FSE en Colombia 2 Ingeniero de Soporte Técnico
	<b>7 elementos</b>	<b>20 elementos</b>
<b>2008</b>	1 Director Comercial 4 Gerentes de Ventas 1 Gerente de Ventas Sr. 1 Gerente de Mercadotecnia 1 Pre-Sales	1 Director de Servicios Profesionales 11 FSE (Field Service Engineer) México 1 FSE en Colombia 1 Ingeniero de Soporte Técnico
	<b>7 elementos</b>	<b>18 elementos</b>

*Cuadro 2. Comparativo de la estructura de las áreas Comercial y de Servicios Profesionales (2006-2008)*<sup>62</sup>

<sup>62</sup> La información se recabó tanto de las bases de datos de Mercadotecnia, como del documento Organigrama de México (Corsidian 2008) elaborado por el área de Consultoría de Corsidian.



### 1.4.1 El área de comercialización

Uno de los grandes puntos de conflicto entre las áreas era precisamente que el Director Comercial<sup>63</sup> solicitaba mayor número de elementos para soportar las ventas y aunque esto fue requerido al Director General, el área solo creció solo un 25% en relación a la de Servicios Profesionales que desde el 2006 contaba con casi 3 veces en personal en comparación con el área comercial.

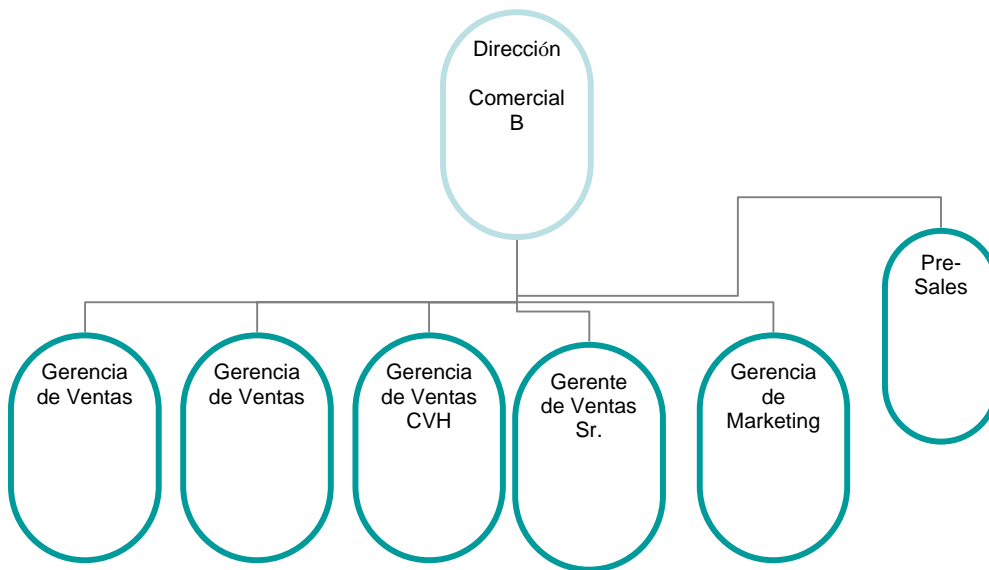


Figura 5. Organigrama del área de Comercialización en el 2008

A continuación un comparativo de sus integrantes en México, así como sus funciones durante el periodo de transición en que la organización tuvo que reajustarse en cuanto a su estructura, a fin de comprender los ajustes a los que se ha visto sometido de la organización:

<sup>63</sup> Esto fue durante el periodo 1006-2007, con el Director Comercial de entonces, Lic. Oscar Gómez Enciso, pero no tuvo apoyo del Director General A, en cambio el área de Servicios profesionales crecía.

<b>Puesto</b>	<b>PERIODO:</b> 2006 A 2007	<b>Antigüedad</b>	<b>PERIODO:</b> ENE-AGOS. 2008	<b>Antigüedad</b>
	<b>FUNCIONES A</b>		<b>FUNCIONES B</b>	
Director General	Planeación estratégica de la organización. Establecer metas para las distintas áreas y direcciones. Coordinar actividades encaminadas a mejorar la imagen corporativa. Lograr la meta establecida en ventas. Controlar el Forecast de ventas. Seguimiento y estrategias de ventas.	8 años  Experiencia: 12 años en CC	Planeación estratégica y del control de todas las áreas de la Organización. Lograr la meta establecida en ventas. Asimismo esta a cargo de generar 2Mill USD para proyectos <sup>64</sup> . A cargo de negociar con Corsidian Virtual Hold <sup>65</sup> .	1 año 1 mes  Experiencia: 18 años en el sector tecnológico y 13 en CC
Director Comercial	Encargado de impulsar y dar a conocer estos productos y servicios. Asignar las cuentas para fuerza de ventas. Concretar los negocios y cerrar ventas. Administrar Mercadotecnia. Reportar funciones de desempeño de recepción. Alcanzar la meta propuesta para el año dos veces el monto de la cuota propuesta el año anterior. <sup>66</sup> Apoyar en todas las actividades que la Dirección General proponga. Generar al menos 24 prospectos: 12 Aspect/12 Verint.	5 años  Experiencia: 20 años en la industria de CC	Dirige el departamento de Ventas y Mercadotecnia. Responsable de generar, buscar y detectar oportunidades de venta, así como de cerrar las ventas y la cuota meta de la empresa en la región de México. Define territorios y cuotas. Determina las estrategias de producto. <sup>67</sup> Esta a cargo de negociar con Aspect y Verint.	9 meses  Experiencia: Ejecutivo con 4 años en la empresa que solicitó ser promovido a Director.

*Cuadro 3. Comparativo de integrantes en Corsidian y sus funciones: Dirección General y Comercial*

<sup>64</sup> La cuota que se dio a conocer para el área de Ventas en Enero de 2008 fue por 12Mill de USD divididas entre venta de productos Aspect, Verint y Corsidian Virtual Hold. La responsabilidad de la cuota era del Director Comercial, sin embargo a medida que no se han ido generando ventas, tanto la cuota como las estrategias de venta se han redireccionado: para Julio de 2008 se dio a conocer en la Junta mensual de empleados de México que la cuota bajaba a 9MILL5 USD, dividiéndose la responsabilidad entre el Director General y el Director Comercial.

<sup>65</sup> CVH es Corsidian Virtual Hold producto comercializado por Corsidian y dirigido por el grupo llamado "Corporate" de Corsidian.

<sup>66</sup> Corsidian, Goals TY2007 de la Dirección Comercial, Enero de 2008.

<sup>67</sup> Corsidian, Presentación Plan 08/ Ultima Milla/ Objetivos del Director General, Diciembre, 2007.

<b>Puesto</b>	<b>PERIODO: 2006 A 2007</b>	<b>Antigüedad</b>	<b>PERIODO: ENE-AGOS. 2008</b>	<b>Antigüedad</b>
	<b>FUNCIONES A</b>		<b>FUNCIONES B</b>	
Gerente Senior 1/ JV	Atender solicitudes de cuentas especiales. Prospectar. Cumplir con la cuota establecida.	1 año Experiencia: 15 años en CC	Encargado de cuentas problema. Generar ventas nuevas. Brindar información sobre productos CVH.	Nuevo integrante: con 1 año. (LH) Experiencia: 16 años en CC
Gerente de Cuenta Senior 2/ JC	Atender cuentas existentes. Prospectar y lograr recompra de cartera existente. Generar nuevas cuentas.	2 años Experiencia: Ninguna. Recomendado de la DG.	Ventas. Manejo de cuentas. Control en las cuentas.	Nuevo integrante: 6 meses (MP) Experiencia: 14 años en Telecom. y CC
Gerente de Cuenta Senior 3/ AS	Cumplir la cuota de ventas en los plazos y proporciones requeridas por la empresa. Dar atención profesional, esmerada y "knowledgeable" a los clientes. Conjuntar en lo posible los objetivos empresariales de los clientes con los objetivos empresariales de Corsidian, procurando mantener siempre una rentabilidad y beneficios para ambas partes.	1 años  Experiencia: 3 años en CC	Desarrollar e impulsar nuevos productos	4 meses  Experiencia: Ninguna en CC
Gerente Junior/ GA	Renovar contratos de mantenimiento. Generar cuentas para el sector financiero y de servicios.	Nuevo ingreso	Mismas funciones	2 años y 3 meses
Servicios Consultivos	Dar soporte al área de ventas en las propuestas comerciales. Elaborar y validar toda la información proporcionada al cliente. Cotizar con Aspect y Verint todos los productos. Completar la información técnica presentada al cliente (RFP).	2 años	Mismas funciones	3 años

*Cuadro 4. Comparativo de integrantes en Corsidian y sus funciones: Gerencias de Ventas y Gerencia de Ventas Senior*

Comparando el número de integrantes contra el resultado en ventas, se tiene que el área comercial funcionaba del siguiente modo:

<b>RELACIÓN DE FUNCIONES DEL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN VS. VENTAS</b>				
<b>AÑO</b>	<b>FUNCIONES</b>	<b>No. De integrantes</b>	<b>CUOTA ESTABLECIDA</b>	<b>META ALCANZADA</b>
2006	Director General Director Comercial Gerentes Senior Gerentes Junior Servicios consultivos Gerente de MKT	1 1 2 0 0 1	6MILL USD	Diciembre: 10MILL 294M USD
<b>Total</b>		<b>5</b>		
2007	Director General Director Comercial Gerentes Senior Gerentes Junior Servicios consultivos Gerente de MKT Becario de MKT	1 1 2 1 1 1 1	10MILL USD	Diciembre: 12MILL 524 M USD
<b>Total</b>		<b>8</b>		
2008	Director General <sup>68</sup> Director Comercial Gerentes Senior Vacante: Gte. Senior Gerentes Junior Servicios consultivos Gerente de CVH Gerente de MKT	1 1 4 1 1 1 1 1	Enero: 12 MILL USD Junio: 10 Mill de USD (8 MILL del equipo de Ventas y 2 MILL de la DG)	Q3 de 2008: 1MILL8M USD
<b>Total</b>		<b>11</b>		

*Cuadro 5. Comparativo de estructura y funciones Vs. Ventas en Corsidian<sup>69</sup>*

Esto se lee del siguiente modo:

En el año 2006 con tan solo 5 integrantes, el equipo comercial logra cubrir su cuota y llega incluso un 40% arriba de lo establecido.

En el 2007 con un integrante más en ventas (Mercadotecnia no se toma en cuenta para la cuota), el área comercial logra de nueva cuenta superar la expectativa en ventas, sin embargo, para el 2008, con más integrantes al área comercial, la empresa

<sup>68</sup> Una de las nuevas políticas del Director General es no intervenir en las cuentas a fin de delegar responsabilidades y permitir que los ejecutivos se hagan cargo de sus cuentas, por lo que su participación es más orientada a apoyar a los ejecutivos en el cierre de la negociación, así como contribuir a mejorar la relación con el cliente a través de RP.

<sup>69</sup> La información se obtuvo de consultas hechas en Salesforce, la revisión del Forecast 2006-2007 y de las juntas semanales del área comercial. El dato de Q3 corresponde a la última junta de cierre semestral 2008.

de haber percibido un ingreso 12 millones, pasa a un millón 800 mil dólares en Octubre del 2008.

La situación tal vez responde a los cambios estructurales que ya se ha visto, se dieron durante este periodo, aunque se analizará a fondo esta situación más adelante. Lo que interesa por ahora es entender como funciona esta área.

#### **1.4.2 Función de Ventas en Corsidian**

Es el área de Comercialización la encargada de impulsar y dar a conocer estos servicios, así como la de concretar los negocios y cerrar ventas, y está compuesta por cuatro áreas gerenciales: Ventas, Mercadotecnia y Consultoría Técnica, además de tener un área de Pre-Venta y asesoría en soporte técnico.

Ya se mencionó que ventas interactúa en todo momento con otros departamentos, pero principalmente con el área de Servicios Profesionales, pues es la que lleva a cabo las implementaciones tecnológicas de cada venta realizada.

Hasta el 2006 las dos áreas trabajaban con dificultad, sus dos directores mantenían poca comunicación y una relación de conflicto constante, lo que provocaba entorpecimiento en las actividades y lentitud en los procesos de información. Sin embargo a partir del 2007, los Directores Comercial y de Soporte dejan la empresa, quedando a cargo del área comercial un ejecutivo de cuenta que solicitó quedar a cargo del área comercial, y en la dirección de Servicios Profesionales, el Director General como responsable temporal.

Además de incertidumbre de clientes y socios ante los cambios, con la salida de dos los directores mencionados, se generó mayor conflicto entre las áreas. Hasta el momento de ésta investigación, no se contaban con procesos o métodos de trabajo definidos para responder a solicitudes, así que la atención brindada a los clientes se llevaba a cabo bajo procesos no estandarizados y bajo una política de solicitudes urgentes atendidas bajo gran presión.

Para lograr una respuesta rápida al cliente, el área de Ventas debe:

Internamente:

- a) Solicitar apoyo de Servicios Profesionales: diseño de plataformas (software-hardware)
- b) Consultoría: sobre los diversos productos, soluciones y planes de capacitación para administración de la fuerza de ventas y/o cobranzas.
- c) Administración y Finanzas: solicita compra de equipo y facturaciones para cobro a clientes.

Externamente:

Solicita de igual modo, a través del personal de pre-venta, cotizaciones sobre las licencias y productos de sus socios Aspect y Verint.

Se presenta también a continuación, una breve descripción de funciones de las áreas con las que interactúa el área de Ventas:

PUESTO	FUNCIONES	ANTIGÜEDAD
Director de Servicios Profesionales	Coordina el área de soporte e ingeniería para desarrollo de propuestas para el cliente e implementación de sistemas, así como asesoría vía remota y capacitación.	6 meses
Director de Consultoría	Responsable de brindar capacitación y conferencias en el área de cobranza y soluciones tecnológicas <sup>70</sup>	3 años

*Cuadro 6. Otras descripciones de funciones e integrantes de Corsidian*

Con la revisión de los papeles que desempeñan los miembros de la organización en el área de ventas, es posible, de acuerdo a Maytnz (1990), entender el “complejo de normas o expectativas sociales que se refieren al titular de un puesto determinado en la organización.”<sup>71</sup>.

<sup>70</sup> El área fue creada a fin de que se diera asesoría y consultoría a los clientes de cobranza y de centros de contacto, sobre soluciones integrales, sin embargo es una función que ésta Dirección no ha podido desarrollar debido a que requiere del apoyo de las áreas Comercial y de Servicios Profesionales. Al estar saturadas de actividad, las áreas no coinciden para definir un plan sobre el proyecto de consultoría.

<sup>71</sup> Maytnz, Op. Cit.,1990, p. 106

Expectativa nos señala el autor, se refiere a lo la forma en como debe comportarse el titular, así como lo que se espera del poseedor de ese puesto y en Corsidian la organización espera precisamente del área comercial eso: que venda, que sea más productiva y eficiente para que las limitaciones en las prestaciones y los presupuestos se reactiven.

Las expectativas de los socios coinciden con este interés, pues las ventas que genera Corsidian como distribuidor, perjudican o benefician –según sea el caso- los números de los socios.

Sin embargo, la interacción entre el empleado y la organización debe ser un proceso de reciprocidad. Si bien los sujetos han sido contratados para cumplir los objetivos de la organización, también es cierto que la organización debe lograr la permanencia de sus miembros, a través de la remuneración y seguridad que les ofrezca.

En este caso, se revisará el perfil del área comercial.

### **1.4.3 El ideal para del perfil comercial**

De acuerdo a algunos especialistas en ventas, las principales funciones de un vendedor en una empresa de servicio son<sup>72</sup>:

- a. Organizar la actividad: establecer cuotas semanales, quincenales y mensuales y determinar y controlar sus visitas.
- b. Preparar informes de la competencia.
- c. Preparar el reporte diario de trabajo: con éste, los ejecutivos tiene elementos para ayudar al vendedor en cualquier problema que se le presente.
- d. Investigar las ventas perdidas y sus causas.

---

<sup>72</sup> Tracy, Brian Sea una súper-estrella de las ventas, Berret-Koheler Edic., México, 2002, p. 166

- e. Elaborar fichas de prospectos: resumiendo entrevistas, anotando datos personales del prospecto, incidencias, condiciones de venta, forma de pago y envío.
- f. Dar seguimiento en los cobros de clientes morosos: invitar a los clientes a cumplir para no perder el crédito y su buena imagen.
- g. Elaborar pronósticos de ventas
- h. Cerciorarse del funcionamiento, servicio y beneficios del producto (por ética profesional se debe cerciorar que el cliente esta logrando del producto lo que se había propuesto)
- i. Reportar las fallas y quejas con el propósito de ofrecer un buen servicio y,
- j. Cuidar la buena imagen de la empresa: el vendedor debe reportar a sus supervisores las quejas y sugerencias que recibe de su clientela (sobre la calidad, cantidad y rendimiento del producto, así como las observaciones y quejas sobre la administración y servicios de la empresa. Ejemplo: los malos tratos por falta de tacto de secretarias, cobradores e investigadores.
- k. Vigilar el servicio de mantenimiento: es función profesional del vendedor el mantenerse preocupado por ofrecer un adecuado servicio de mantenimiento en los productos que le haya adquirido su cliente.
- l. Estar pendiente sobre devoluciones y cancelaciones que hagan sus clientes: el buen vendedor debe de analizar el porque de las cancelaciones o devoluciones que han hecho sus clientes.
- m. Registrar las devoluciones y cancelaciones de los productos
- n. Mantener una relación estrecha con su cliente.

Según algunos teóricos de ventas, las características de un buen vendedor están determinadas por: su personalidad, la empatía que genere con otros, deseos de logro, seguridad en sí mismo y autoestima, sociabilidad, creatividad, capacidad de



aprendizaje constante, aptitud y actitud de aprendizaje continuo, conocimiento total del o los productos que maneje, gusto y habilidades para la venta<sup>73</sup>.

Del mismo modo, se debe tomar en consideración el que el vendedor “ame lo que hace, se identifique con lo que vende, posea un trato muy cordial, transmita confiabilidad y tenga claro su rol en la sociedad, colaborando con sus conocimientos en beneficio del prójimo”<sup>74</sup>.

El proceso entonces para reclutar y seleccionar a una persona de ventas debería contemplar al menos alguno de los puntos antes mencionados, así como también debería considerarse la formación del vendedor, su técnica de ventas, experiencia, capacidad para administrar tareas administrativas y para planificar su gestión con el cliente.

El perfil que se maneja en Corsidian para contratar a un Gerente de Cuenta o Ventas es el siguiente:

#### **Vacante: Gerente de Cuenta**

##### **Requisitos Básicos:**

Título Profesional

- Experiencia en venta consultiva (al menos 5 años)
- Conocimiento de tecnologías y sistemas
- Bilingüe (inglés)
- Experiencia mínima de 5 años en venta de tecnología ya sea de aplicaciones, telecomunicaciones o call center
- Excelente presentación

##### **Requisitos Deseables:**

- Contar con preparación formal en ventas estratégicas
- Conocimiento de tecnología de telecomunicaciones y/o call center
- Edad: de 30 a 40 años
- Casado
- Contar con nociones de call center ya sea como usuario o como proveedor.
- Contar con experiencia en venta de soluciones de call center.

Habilidad de comunicación y escucha.

Sexo: indistinto

---

<sup>73</sup> Chávez Rodríguez, Maikel. “La Venta: un proceso, no una Actividad”, Cuba, p. 4 en [http://www.elprisma.com/apuntes/mercadeo\\_y\\_publicidad/ventaproceso/default.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/mercadeo_y_publicidad/ventaproceso/default.asp)

<sup>74</sup> Heller, Martín E., “8 características de los vendedores exitosos” en <http://www.hellerconsulting.com>

#### 1.4.4 Reclutamiento y selección en Corsidian

El Proceso de Reclutamiento y Selección que se sigue es el siguiente:

- a) La vacante se anuncia en sitio outsourcer (Bumeran) siempre con claves para que el nombre de la empresa no aparezca.
- b) También se publica en la página web de la organización ([www.corsidian.com](http://www.corsidian.com)) y a partir de Agosto de 2008 se comenzó a publicar en el periódico mural de la empresa.<sup>75</sup>
- c) Los candidatos pasan por un proceso de entrevista con un primer punto de contacto que es la Jefatura de Recursos Humanos.
  - En este punto el candidato pasa por una entrevista inicial y posteriormente por una serie de exámenes psicométricos para que, una vez que se cierre el ciclo en esta área
  - Solo si el candidato cumple con el perfil de la vacante, se programa una entrevista con el Jefe de Departamento, Supervisor o Gerente que requiere cubrir la vacante.
  - También puede pasar directamente con el Director del Área con las recomendaciones de la jefatura de recursos humanos.

Quien decide si el candidato se queda es la persona que fungirá como su jefe directo.

---

<sup>75</sup> Propuesta del nuevo director general en 2007 y que se implementó el 8 de Agosto de 2008.

A continuación se presenta el comparativo de perfiles de Corsidian del 2006-2008.

<b>RELACIÓN DE PUESTOS VS. EXPERIENCIA</b>				
	<b>A. 2006-2007</b>	<b>Duración en la organización</b>	<b>B. 2008</b>	<b>Duración en la organización</b>
<b>PUESTO</b>	<b>Profesión</b>		<b>Profesión</b>	
<b>Director General Director Comercial Gerente General de MKT</b>	<b>Arquitecto</b>	<b>2000 a 2007</b>	<b>Licenciado en Sistemas</b>	<b>2007 a la fecha</b>
<i>Experiencia</i>	<i>8 años en CC</i>		<i>13 años en CC</i>	
<b>Director Comercial</b>	<b>Licenciado en Sistemas de Computación Administrativa</b>	<b>Julio 2004 a Enero de 2008</b>	<b>Ingeniero en Física</b>	<b>2004 a la fecha</b>
<i>Experiencia</i>	<i>16 años en CC</i>		<i>4 años en CC</i>	
<b>Gerentes Senior 1</b>	<b>Lic. en Sistemas</b>	<b>1 año</b>	<b>Lic. en Administración</b>	<b>2007 a la fecha</b>
<i>Experiencia</i>	<i>15 años en CC</i>		<i>16 años en CC</i>	
<b>Gerente Senior 2</b>	<b>Lic. en Administración</b>	<b>1 año</b>	<b>Capacitación</b>	<b>6 meses</b>
<i>Experiencia</i>	<i>Ninguna en CC</i>		<i>14 años en CC</i>	
<b>Gerente Senior 3</b>	<b>Ing. En Física</b>	<b>----</b>	<b>Mismo perfil</b>	<b>4 años</b>
<i>Experiencia</i>	<i>Ninguna en CC</i>		<i>4 años en CC</i>	
<b>Gerente Señor</b>	<b>No fué autorizado en este periodo</b>	<b>VACANTE</b>	<b>Autorizado en este periodo</b>	<b>VACANTE</b>
<i>Experiencia</i>				
<b>Gerente Junior</b>	<b>Lic. en Administración</b>	<b>-----</b>	<b>Mismo perfil</b>	<b>2 años 3 meses</b>
<b>RELACIÓN DE PUESTOS VS. EXPERIENCIA</b>				
	<b>A. 2006-2007</b>	<b>Duración en la organización</b>	<b>B. 2008</b>	<b>Duración en la organización</b>
<i>Experiencia</i>	<i>Ninguno en CC a su ingreso</i>		<i>2 años en CC</i>	
<b>Servicios consultivos</b>		<b>----</b>	<b>Mismo perfil</b>	<b>2 años</b>
<i>Experiencia</i>	<i>2 años en CC</i>		<i>3 años en CC</i>	
<b>Gerente MKT</b>	<b>Comunicación y Mercadotecnia</b>	<b>----</b>	<b>Mismo perfil</b>	
<i>Experiencia</i>	<i>Ninguno en CC</i>		<i>2 años 9 meses en CC</i>	<i>2 años 9 meses</i>

Cuadro 7. Comparativo de perfiles de puesto del área Comercial ( Corsidian 2006 a 2008)

## 1.5 Lo funcional: el ser de de Corsidian

En 2005 Corsidian era una organización que funcionaba a partir de su crecimiento. La división básica se encontraba en sus áreas de servicios profesionales, que daban soporte en sitio y realizaban las implementaciones de los productos al mismo tiempo que realizaban ventas. Esto causaba conflicto con el área comercial, encargada de prospectar, vender y atender cuentas actuales y mantenimientos, además de administrar al área de Mercadotecnia y recepción.

Desde su fundación la organización trabajó de este modo. Para el año 2006 la organización duplica su planta de empleados- de 19 a 28-, al mismo tiempo que expande sus regiones de comercialización. A México se le adjudica entonces el dar soporte, tanto técnico como de asesoría en ventas y capacitación para otras regiones como: Brasil, Caribe y Colombia principalmente.

Los empleados tuvieron entonces múltiples actividades que cubrir, jugando un papel “de dos o tres cachuchas<sup>76</sup>” determinadas por el ex-director general y actual COO. Una sola persona tenía que brindar servicio, soportar en las actividades que le ayudarán a alcanzar sus metas y reportar a varios jefes al mismo tiempo. Por citar un ejemplo, el área de recepción en 2006 reportaba actividades a la Dirección Comercial pero atendía las solicitudes del Director General, del Director Comercial y atendía conmutador, al mismo tiempo que brindaba apoyo a las Direcciones de Servicios Profesionales, a la de Consultoría, a la dirección de Colombia y era el soporte del CEO en cuestiones personales (como la organización de su boda en 2008).

Este era el método de trabajar de Corsidian desde el 2006. Veamos si prevaleció esta forma para el momento de esta investigación.

---

<sup>76</sup> Suárez Bautista, Alejandro, Director General, Corsidian, Junta de planeación, Diciembre de 2006.

### 1.5.1 Proceso formal de trabajo

Serrano (2001), señala que en una organización tradicional, la bondad de la racionalidad del jefe por lo común reside en que “éste puede disponer las cosas para hacer valer las decisiones que de ahí derivan<sup>77</sup>”. En Corsidian esto evidentemente se dió bajo una racionalidad centrada en una relación de inversión de correctarentabilidad buscada, apunta el autor.

En el caso específico del área de ventas durante el 2007, sus funciones formales eran cotizar, prospectar, vender y atender las cuentas y prospectos de la organización.

Con la dirección marcada por el DGA<sup>78</sup>, ventas estaría a cargo ahora de cotizar para Colombia, desarrollar el área de Centroamérica, abrir oficinas en Costa Rica, asesorar a los vendedores de Caribe, capacitar a los integrantes de Colombia y Brasil, apoyarlos en la organización de sus eventos, además de que el personal diseñaba estrategias, supervisaba los proyectos, y le otorgaba soporte o capacitación para los clientes de las otras regiones. Todo sin bono o remuneración extra para los miembros de México.

Esto no se dio sin un interés particular e individual. Los dueños de Corsidian esperaban hacer crecer el negocio, las regiones querían crecer en ventas y los empleados de Corsidian esperaban que se les cumplieran promesas relacionadas a bonos de productividad por negociaciones, sociedades en acciones compartidas del negocio, escalamiento en posiciones dentro de la organización, hechas por su Director.

Las expectativas de los empleados en este sentido, crecieron y el personal trabajaba enfocado al 100% para obtener el resultado.

Pero la multiplicidad de funciones solo trajo caos y conflictos a la organización, pues se les fijaba una meta pero nunca se les determinaban objetivos o estrategias

---

<sup>77</sup> Serrano, Rafael, Op. Cit, 2001, pp. 42-43

<sup>78</sup> Se le llamara así al Director General fundador, para diferenciarlo, pues dentro de los cambios en la estructura, hubo 2 directores durante el 2007-2008.

específicas para su realización, duplicándose las funciones entre los integrantes de una región y otra, o bien, causando confusión entre lo que era inherente al puesto o a la actividad.

Esta situación se daba en todas las áreas, en las que se incluye la de ventas. Refiere Maytnz (1990) que “los conflictos de papeles surgen cuando un miembro debe cumplir órdenes de varias personas o de varios grupos de personas cuyas expectativas respecto a su comportamiento son diferentes<sup>79</sup>”, y el problema puede hacerse más intenso cuando a ciertos miembros de la organización se les encomienda coordinar diferentes cometidos o soluciones de problemas, y tienen que resolverlos con personas o instancias ajenas a la organización, tales como socios o proveedores. En este caso, podemos decir que Aspect y Verint fueron los actores ajenos a la organización.

Por su parte, Albrow (1973) observa que las metas organizacionales que suelen ser generales, múltiples y confusas, generan un conflicto, y pregunta “¿cómo se puede decir entonces que la estructura organizacional (que implica cierto grado de orden y regularidad) queda determinada por estas metas organizacionales?”<sup>80</sup>.

Este conflicto de papeles en la empresa condujo al área de ventas –y a las otras áreas– a una situación de tensión psicológica que resultó con el paso del tiempo en insatisfacción por la propia actividad, menoscabo en la confianza en el personal y daños severos en las relaciones tanto con los demás miembros de la organización como con los socios, con quienes la comunicación no era clara sobre la posición del vendedor en la organización o sus funciones respecto a las cuentas.

En lo que respecta al funcionamiento de ventas, las cuentas eran cambiadas de propietario si surgían problemas con las mismas. Los ejecutivos de recién ingreso recibían de igual modo una promesa para poder escalar de posición y se les podía dar lo mismo el seguimiento de mantenimientos, que alguna cuenta de baja remuneración. Las cuentas especiales pertenecían a posiciones privilegiadas como la

---

<sup>79</sup> Maytnz, Renate, Op. Cit., 1990, pp. 109-110

<sup>80</sup> Albrow en Salaman, Graeme, “La clasificación de las organizaciones y la estructura de la organización: los elementos y las interrelaciones principales”. Control e ideología en las organizaciones, Op. Cit., p. 88

del gerente con mayor antigüedad y los movimientos en sus cuentas no eran permitidos, a menos que el Director General lo autorizara.

En las juntas de revisión de ventas, era el DG quien lideraba la reunión y determinaba tanto precios, cuotas, asignación de cuentas como cambios y metas en ventas.

El modo de operar de la organización fue conformando su cultura organizacional de este modo y aún con el ingreso del nuevo director a México y los ajustes de la organización, tales como la salida de su Director Comercial y el de Servicios Profesionales entre los más relevantes, además de la promoción del Director General a la posición de COO, la organización ha enfrentado el reto de reajustar su funcionalidad.

A diferencia de los años anteriores, en que las ventas se realizaban únicamente bajo metas generales<sup>81</sup>, el nuevo director general (B) propuso un proceso para llevar a cabo las ventas (Fig. 6) bajo un esquema definido por lo siguiente:

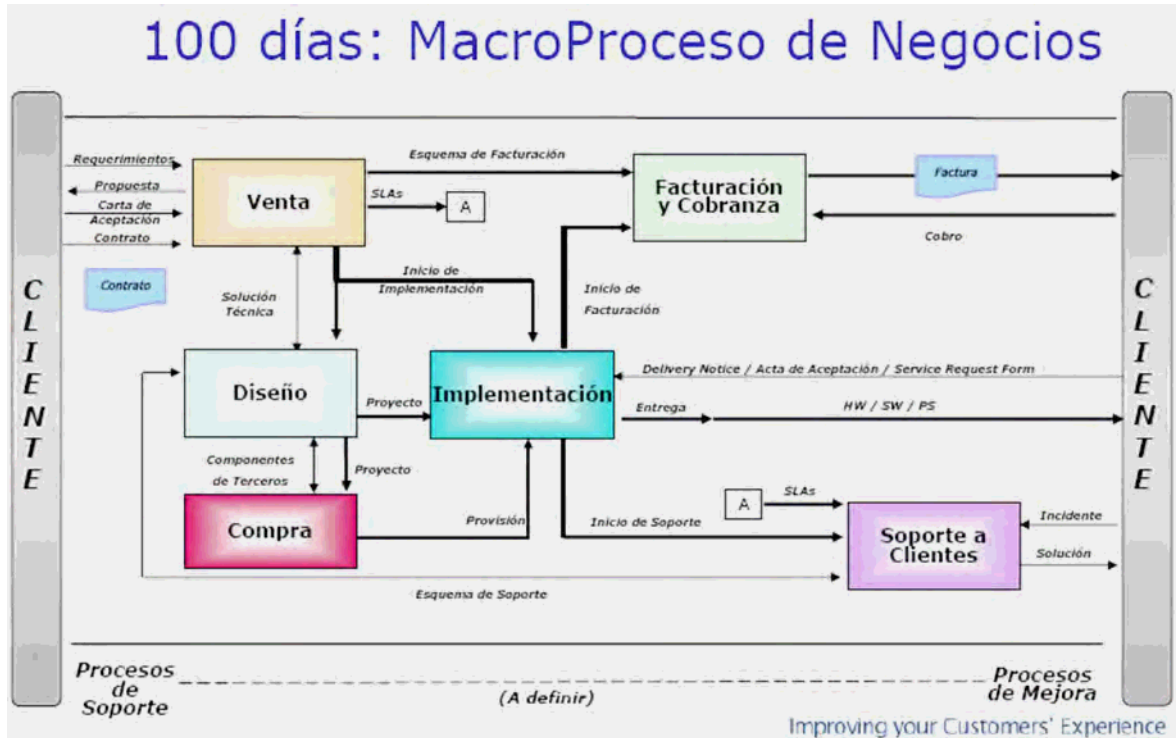


Figura 6. Macroproceso de Ventas de la Dirección General de México & CA. 2008 (Dirección Comercial, Corsidian 2008)

<sup>81</sup> La Dirección Comercial por ejemplo tenía como meta: realizar las ventas dos veces el monto de su cuota, supervisar a los vendedores y superar la meta del año anterior.

El objetivo del plan era lograr un cambio en 100 días para lograr aumentar las ventas y establecer procesos que facilitaran la operación.

El plan era integral y contemplaba todas las áreas. En el caso de ventas, las metas fijadas en el 2008 quedaron establecidas del siguiente modo:

- a. Seguir y apoyar las reglas y políticas de Corporate
- b. Conocer las actividades de la competencia
- c. Delimitar territorios y cuotas
- d. Delimitar las estrategias para los productos Inbound

A fin de entender como opera el área comercial, fue necesario investigar con las diversas áreas de la organización, incluida la de comercialización, el proceso que se sigue para realizar una venta, pues no estaba documentado por la empresa

El resultado obtenido (Fig. 7) se presentó tanto a la Dirección General como a las Direcciones Comercial y de Servicios Profesionales a fin de otorgarles una visión general de cómo se lleva el proceso de ventas en la práctica real.

### **1.5.2 Flujograma de Corsidian: Lo Ideal Vs Real**

El flujograma es una representación gráfica que muestra todos los pasos de un proceso. Este diagrama es una herramienta útil para examinar cómo se relacionan unos con otros los pasos del proceso, por lo general estudiando estos diagramas se descubren, vacíos que son fuentes potenciales de problemas”<sup>82</sup>.

En Corsidian, para realizar los procesos y flujogramas se contrató en 2005 a personal especializado, sin embargo, al ser absorbido por las funciones informales de la empresa, nunca pudo concluir la actividad. Al no existir el flujograma de ventas, se rastrearon los pasos, áreas y personas involucradas para lograr obtener el flujo del proceso de ventas. El flujograma debe definir claramente los límites del proceso, utilizar símbolos lo más sencillos posibles y asegurar que cada paso tenga una salida.

---

<sup>82</sup> Martínez, Emilio, “Herramientas Estadísticas Básicas” en Jorge Pérez Gómez, comp. de *Lecturas de Comunicación Organizacional*, Gráficas La Prensa, p. 9



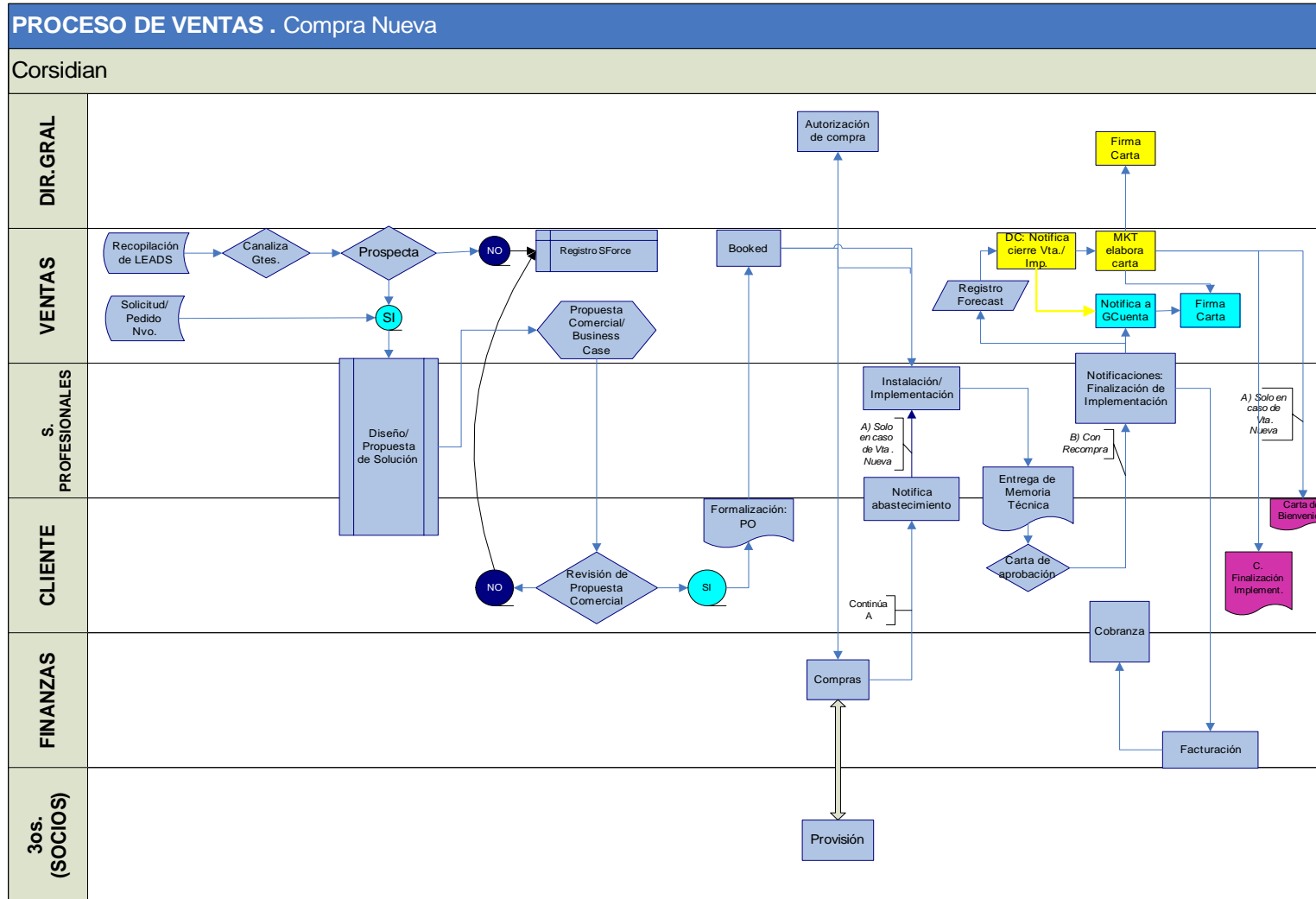


Fig. 7 Flujoograma de proceso de ventas real (elaborado por Marketing, Corsidian 2008)

El flujo para realizar una venta o atender una solicitud es el siguiente:

1. Existen dos tipos de solicitudes, las que provienen de prospectos y las que son de la cartera de clientes.
  - Los prospectos o Leads, llegan vía publicidad en la web, el sitio del IMT o de Expos, y contactan por teléfono o correo.
    - Las solicitudes de los clientes llegan por lo general por el canal que los atiende: su ejecutivo de cuenta, aunque en algunas ocasiones llega a través de las áreas de servicios profesionales y de consultoría.
    - Las solicitudes de Leads son canalizadas a Mercadotecnia o Consultoría de Servicios, donde se realiza una pre-calificación del candidato.
      - Una vez hecha esta pre-calificación, si el candidato califica como un buen prospecto para venta, se envía al Director Comercial y se almacena en el sistema de Salesforce<sup>83</sup>. Del mismo modo, si no calificara, se toman sus datos y se almacena igualmente en Sforce.
      - Es el DC el responsable de hacer llegar la información al ejecutivo para su prospectación o atención., sin embargo este paso no se realiza, pues el DC constantemente olvida canalizar la información a sus ejecutivos.
  - Cuando existe un nuevo pedido, el gerente de ventas se encarga de realizar la propuesta que hará al cliente.
    - El gerente es el responsable de conocer a fondo las necesidades del cliente para ofrecer la solución adecuada. Para ello, se apoya en diversas áreas:
      - Servicios consultivos- también llamada preventas-, servicios profesionales y consultoría.

---

<sup>83</sup> Salesforce se refiere a una herramienta de ventas vía internet.

- Es servicios consultivos la que estará en contacto con los socios de Aspect o Verint para cotizar los productos y coordina y diseña junto con las otras áreas la solución que se presentará al cliente.
- Con la solución diseñada, el vendedor debe realizar un Business Case o Caso de Negocio que hará llegar al cliente para su aprobación.
- Algunas veces el ejecutivo consulta a la DC sobre la propuesta. En cualquier caso, DC debería revisar las propuestas entregadas al cliente, sin embargo esto no se realiza. Solo la Gerencia Junior es la que consulta el 80% de las veces al DC y en éste caso particular, la misma DC termina realizando junto con la gerencia Jr. la propuesta completa.
  - Una vez elaborada la propuesta, conocida como RFP, el vendedor entrega la propuesta para que el cliente la revise y apruebe la solución.
    - ◆ Si el cliente considera que necesita reajustarse algo, el vendedor regresa con servicios consultivos para rediseñar la solución.
    - ◆ Si el cliente aprueba la solución el proceso continúa, pero si no, el vendedor deberá registrar los datos y lo que estaba cotizando en Sforce para documentar lo que se le ofrecía al cliente.
- El vendedor reporta a la DC el monto de venta desde que se esta prospectando el caso hasta que se cierra la PO.
  - Con el RFP aprobado, se formaliza una orden de compra (PO) que debe ser registrada en Sforce nuevamente, para guardar el record del caso.
  - DC lo registra en el Forecast o seguimiento semanal de ventas y lo cuenta a partir de entonces como Booked o Cerrado.
  - El registro del Booked se hace en el sistema SAP, una vez hecho esto si se trata de una nueva instalación, compras cotiza y adquiere el material, y lo pasa a firma para autorización de compra con la Dir. General.
- Ventas o compras pueden notificar a servicios profesionales de la autorización de compra para que planee sus recursos para la posible instalación.
  - Si se trata de una nueva instalación, Compras será la encargada de notificar a SP sobre el abastecimiento del producto

- Si se trata de recompra o mantenimiento, una vez hecho el registro del Booked, SP debe estar preparado para el servicio y ventas es la encargada de darle el aviso.
- SP realiza la instalación y entrega al cliente una memoria técnica del servicio así como una carta de aprobación para firma del cliente, a fin de respaldar la instalación hecha.
- Cuando SP finaliza esto, avisa a la DC y a Finanzas del término y entrega del proyecto.
  - Finanzas notifica a compras de la finalización del proyecto y compras emite la factura para el cliente.
  - Posteriormente Compras notifica a Cobranzas para el seguimiento de pago de factura.
  - DC debería notificar a sus gerentes de la finalización y/o entrega del proyecto, sin embargo esto no sucede así. Es el ejecutivo mismo el que se entera por otras áreas como la de SP, Consultoría o bien, incluso por los socios o el mismo cliente, que el proyecto finalizó.
- Una vez notificado, DC registra en Forecast la venta y el proyecto como Collected.
- El vendedor debería registrar el cierre en Sforce, pero esta condición tampoco se ha dado.
- Las condiciones de pago del cliente son determinadas al criterio del ejecutivo y de la DC.

En el flujograma se reflejó con colores algunos procesos sugeridos por las gerencias.

El color verde indica la solicitud de los gerentes para que SP les notifique de la finalización del proyecto.

El amarillo corresponde es un proceso no creado pero que es parte de los proyectos del 2008 de la DG, para lograr mantener comunicación constante con el cliente, en cuanto al avance de sus solicitudes, ya sea de mantenimiento o de finalización de implementación.

En este caso, se sugirió con amarillo que fuera la DC quien notificara, tanto a Mercadotecnia como al ejecutivo encargado de la venta, la finalización del proyecto.

De este modo, MKT podría elaborar la carta y pasarla a firma a la DG o al ejecutivo de cuenta, para finalmente enviarla al cliente (señalado con rosa). Sin embargo, la DC rechazó la propuesta y delegó la actividad a Compras.

El proyecto continúa parado y los ejecutivos siguen sin ser notificados.

### **1.5.3 Cuellos de botella para la insatisfacción del cliente**

De acuerdo a lo que se ha observado, los principales cuellos de botella que se detectaron en este flujograma fueron:

- La falta de comunicación de la DC con sus gerencias de ventas para la conclusión y notificación de los proyectos.
- La falta de comunicación de la DC con Mercadotecnia para darle a conocer los proyectos en curso.
- Falta de comunicación de la DC con Mercadotecnia para notificarle si los prospectos fueron canalizados y a qué ejecutivo.
- La falta de información de los ejecutivos en relación a los avances del proyecto por parte de SP.
- La falta de información de los ejecutivos en cuanto a conocer la fecha exacta de conclusión del proyecto por parte de SP.
- La falta de retroalimentación a los ejecutivos de venta por parte del DC para conocer si el proyecto fue avalado por el DG.
- Falta de información del área de Finanzas para que el vendedor conozca cuando se realiza el primer pago y comenzar a cobrar su comisión, producto de la venta.
- SForce como herramienta sofisticada de ventas pero obsoleta por el uso que el área de comercialización hace de ella, pues nunca se registra la información.
- Por último, los socios como Aspect llevan una buena relación con Servicios Consultivos, sin embargo no sucede lo mismo cuando tiene que tratar a los gerentes.

Los ejecutivos enfrentan por tanto, muchas dificultades para que la información les sea facilitada de forma inmediata.

Una de las causas que puede estar entorpeciendo el flujo de información es la escasez de herramientas de trabajo.

Se presentan ahora las herramientas con las que cuentan los miembros del área comercial para informarse y comunicarse.

ÁREA	EQUIPO	ANTIGÜEDAD (del equipo)	ESTADO	PROBLEMAS CON EL EQUIPO
Dirección General	Lap top personal Black Berry <sup>84</sup>	1 año	Funcional completo	Se da con el Black Berry cuando el área de Finanzas no emite a tiempo los pagos y se suspende el servicio hasta por varios días.
Dirección Comercial	- Black Berry para Gerencias de Ventas y Dirección Comercial. -Celular para Pre-Venta. -Laptop para DC, GV, MKT y Pre-Venta.	Varía entre 1-2 años en el caso de celulares.  En equipo Lap entre 1-3 años	Funcional	Aplica lo mismo en el caso de celulares.  Para el área de MKT no se cuenta con programas de diseño o computadora iMAC para mismo fin.
Dirección de Servicios Profesionales	- Laptop y black berry para DSP y Gerencias - 1 impresora BN para el área	Aplica igual que el anterior	Funcional	
ÁREA	EQUIPO	ANTIGÜEDAD (del equipo)	ESTADO	PROBLEMAS CON EL EQUIPO
Dirección de Consultoría	Lap top y black berry para DC y Gerencia - Lap top para Capacitación	5 años para DC y entre 1-2 años en Gerencias	Funcional	
Comunitaria	- 1 impresora a color Láser Jet para toda la oficina. Usada en su mayoría por el área comercial, Dirección General, la Dir. de Consultoría y la Dir. de Administración (Legal) - 1 impresora BN láser Jet para áreas comunes (DC,DSP, DConsultoría) - 1 copiadora - 1 fax - Servidor de renta y operado por Puerto Rico <sup>85</sup>	Entre 3-5 años	Funcional	Los suministros de las copiadoras con frecuencia dejan de surtirse por lo que las copiadoras presentan una frecuencia de falla regular <sup>86</sup> .

Cuadro 8. Inventario tecnológico de Corsidian

#### 1.5.4 Impacto en la Productividad

<sup>84</sup> Se refiere a los celulares con conexión a internet, agenda y chat en línea de la última generación de la compañía especializada en telefonía, Telcel.

<sup>85</sup> La organización no cuenta con Servidor por lo que la información se aloja en un servicio de renta operado por Puerto Rico, por lo tanto, existe un alto riesgo de pérdida de información. Si los empleados no respaldan sus archivos en discos externos, la información puede perderse. Durante el 2006 la compañía sufrió el robo de los equipos portátiles de la Dirección Comercial, Dirección de Servicios Profesionales, las Gerencias de Ventas y de Mercadotecnia, y la información tuvo que recuperarse a través de los socios o los empleados y proveedores a los cuales se les había hecho llegar la información anteriormente.

<sup>86</sup> En una semana se observó que el la copiadora a color dejó de operar durante 2 días. Cuando se reparó se descompuso la BN. Después de una semana, la BN volvió a dejar de funcionar 1 día.

Para conocer como funciona la organización a detalle, se medirán sus actividades con base en la rapidez y el sentido de urgencia para atender una solicitud de un cliente o prospecto, así como en la cantidad de horas hombre que le dedica cada ejecutivo a su labor.

La hoja de inspección es una herramienta estadística empleada para detectar ciertas tendencias en la organización y que constituye el punto lógico de inicio en la mayoría de los ciclos de solución de problemas. Al investigador le sirve porque le ayuda a conocer ¿qué tan frecuentemente ocurren ciertos eventos?, reuniendo con ello datos basados en la observación<sup>87</sup>.

Los pasos que se siguen para su aplicación son:

1. Estar de acuerdo sobre qué evento esta siendo observado.
2. Decidir el período de tiempo durante el cual deben ser recolectados los datos.
3. Diseñar una forma que sea clara y fácil de usar.
4. Obtener los datos de una manera consistente y honesta

La Hoja elaborada, muestra en donde se encuentran los principales problemas que obstaculizan la rapidez en la respuesta al cliente o prospecto. Se integraron de las acciones en donde se emplean horas que no son para prospectar o atender a un cliente (horas de comida, salidas tomar café), y que se consideran tiempo muertos para la actividad de ventas. El área observada fue únicamente la de Comercialización.

Se marcaron con azul los números que reflejan las frecuencias más altas de obstáculos para que la información o la respuesta se entregaran con mayor rapidez al cliente.

---

<sup>87</sup> Martínez, Emilio, Op.Cit., p. 5

## HOJA DE INSPECCIÓN 1

<b>Problema:</b> <i>Rapidez en respuesta a solicitudes de los Clientes o prospectos por parte de los ejecutivos de ventas.</i>
<b>Áreas involucradas:</b> Comercial/ Servicios Profesionales/ Consultoría/ Compras/ Socios

PROBLEMAS	MESES: FEBRERO (A) Y JUNIO (B) DE 2008									
	Incidencias									
	Número de semana									
	1A	2A	3A	4A	5A	6B	7B	9B	9B	Total
										8 Sem.
Respuesta de la DC a GV sobre propuestas (4)	4	1	1	0	8	6	12	9	1	<b>42</b>
Conocimiento y dominio del tema de GV (4)	5	4	7	1	4	6	4	4	4	<b>39</b>
Respuesta del área SP para elaborar proyecto (3)	3	2	4	0	0	1	5	2	2	<b>19</b>
Respuesta del área de Consultoría para elaborar proyecto (3)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	<b>0</b>
Respuesta de Compras (1)	1	0	3	0	0	1	0	0	0	<b>5</b>
Respuesta de Socios (2)	0	4	1	5	0	1	3	4	4	<b>22</b>
Respuesta de GV a prospecto (4)	1	3	3	2	0	2	0	1	1	<b>13</b>
Coordinación entre las áreas (4)	1	0	0	1	0	0	0	0	0	<b>2</b>
Equipo tecnológico eficaz	2	2	1	0	0	0	2	0	0	<b>7</b>
Dependencia de información externa	0	2	4	2	0	2	5	1	1	<b>12</b>
Respuesta o entrega de proyecto de GV al cliente o prospecto (4)	0	0	0	0	0	1	3	2	2	<b>8</b>
Personal suficiente y motivado	3	4	3	3	0	1	0	1	0	<b>15</b>
Delegación de responsabilidades	3	4	3	0	0	0	0	0	0	<b>10</b>
Procesos funcionales	0	4	4	3	2	2	1	1	1	<b>18</b>
Tiempos de recreo/descanso en Vtas <sup>88</sup> .	4	8	12	7	4	7	8	4	4	<b>48</b>
Total de obstáculos	27	38	46	24	18	30	43	29	28	
Obstáculos x Semana					162				130	

Número total de respuestas:

Prospectos recibidos (35)	1	1	2	2	0	0	0	0	0
Solicitudes de Venta (10)	0	2	1	0	0	3	4	0	0

*Cuadro 9. Hoja de inspección del proceso de atención a clientes en el área comercial*

<sup>88</sup> No se consideraron horarios de comida, únicamente salidas a tomar café y a la tienda, bajar a fumar un cigarro, reuniones informales con los compañeros de venta o con el DComercial B en las oficinas y distracción.es del Internet (como el chat, web). La observación fue meticulosa a fin de recabar la mayor información fidedigna posible. Se consideraron también, las actividades del DComercial B en la observación.



Se puede observar que los puntos críticos más altas (marcadas con azul) se encuentran en:

- El conocimiento de los gerentes sobre los productos
- La respuesta del Director Comercial B a sus gerentes
- La respuesta de los fabricantes a los ejecutivos para cotizar
- La respuesta del área Servicios Profesionales a ventas para elaborar la propuesta
- La falta de procesos definidos
- Desmotivación en el área de ventas

Pero destaca por encima de todos estos puntos, el de los descansos que toman los ejecutivos en horarios de oficina. Esto demuestra que si bien el área comercial depende en gran medida del área de Servicios Profesionales, la cual los asesora para estructurar una propuesta y de sus socios (Aspect y Verint), los vendedores (además de no contar con el conocimiento de los productos) realizan más actividades de descanso, que bien podrían aprovechar en autocapacitarse, si la organización no se los facilita, ya que cuentan con manuales e información de los productos en las páginas de los socios.

Con estos problemas se realizó un diagrama de Pareto para visualizar los problemas que se tienen que atacar con el fin de resolver el problema operativo.

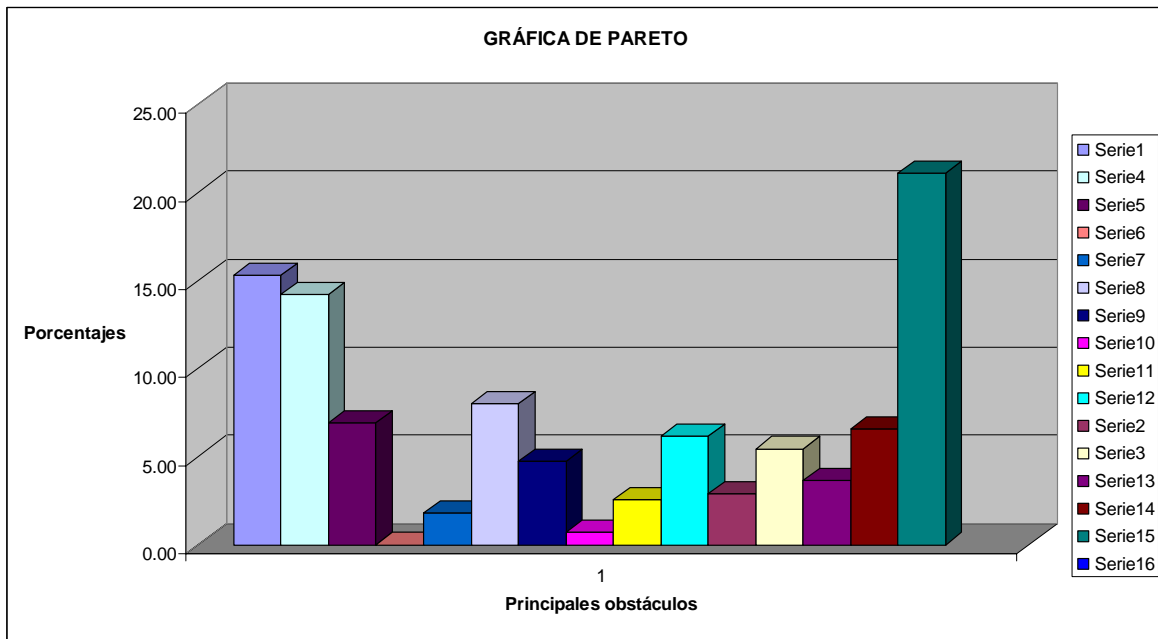


Figura 8. Gráfica de Pareto

Diagrama de Pareto es una herramienta estadística en una forma especial de gráficos de barras verticales, que ayuda a mostrar la importancia relativa de todos los problemas o condiciones<sup>89</sup>.

<b>PROBLEMAS</b>	<b>Porcentajes</b>
	%
Respuesta de la DC a GV sobre propuestas (4)	15.27
Conocimiento y dominio del tema de GV (4)	14.18
Respuesta del área SP para elaborar proyecto (3)	6.91
Respuesta del área de Consultoría para elaborar proyecto (3)	0.00
Respuesta de Compras (1)	1.82
Respuesta de Socios (2)	8.00
Respuesta de GV a prospecto (4)	4.73
Coordinación entre las áreas (4)	0.73
Equipo tecnológico eficaz	2.55
Dependencia de información externa	6.18
Respuesta o entrega de proyecto de GV al cliente o prospecto (4)	2.91
Personal suficiente y motivado	5.45
Delegación de responsabilidades	3.64
Procesos funcionales	6.55
<a href="#">Tiempos de recreo/descanso en Vtas[1].</a>	21.09

*Cuadro 10. Porcentaje de frecuencias para gráfica de Pareto*

#### **1.5.4 La Medición para Ventas**

Vender es una actividad cara, tan solo en EUA “el costo promedio de ventas de un vendedor es de 513 dólares y mas del 50 % de las compañías comentaron que de 6 visitas que realizan para vender, solo tres realizan una venta a un nuevo cliente<sup>90</sup>,”

En ventas hay tres cosas que son apreciadas como cualidades en el vendedor, el que cuente con audacia para detectar las necesidades del cliente, el responder a las demandas con rapidez y actitud de servicio. Si ejemplificáramos esto, en Corsidian no se cumple esta condición.

<sup>89</sup> Martínez, Emilio. Op.Cit., p. 6

<sup>90</sup> Fortune, 1995 en Chávez Rodríguez, Maikel. “La Venta: un proceso, no una Actividad”, Cuba, p. 2, en [http://www.elprisma.com/apuntes/mercadeo\\_y\\_publicidad/ventaproceso/default.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/mercadeo_y_publicidad/ventaproceso/default.asp)

De acuerdo a la hoja 1 de inspección, de 36 prospectos que se recibieron y que solicitaron información, solo se dio respuesta a seis, lo que significa que se dio seguimiento solo al 16%.

En Corsidian lo que más importa es que el ejecutivo logra llegar a su meta en ventas, así que el tiempo que el personal emplee en actividades extraordinarias es un costo fuerte para la organización.

La cuota general de la región es de \$10MILL USD. A cada ejecutivo le corresponde cubrir un porcentaje total de:

<b>Puesto</b>	<b>% Cuota</b>	<b>% Meta alcanzada</b>
Gerente Senior 1	10	2.87
Gerente Junior	8	5.83
DC	10	0.54
Gerente Senior 2	10	10.25
DC	9	0
Gerente Senior 3	9	7.13
Gerente Proyectos		
CVH	13	1.09
DG	31	0
<b>Total general</b>	100	26.64%

*Cuadro 11. Meta de ventas por ejecutivo en porcentajes 2008<sup>91</sup>*

Y hasta el momento solo se ha llegado a un 26.64% del total de la cuota, lo cual es muy grave para la organización.

Cada gerente de ventas gana en promedio un salario base de \$27.5M<sup>92</sup> pesos por una jornada laboral de 8 horas. El costo de trabajo por persona/día es entonces de \$917.00 pesos. Si tomamos en cuenta que el cierre de una venta de este tipo toma un tiempo de entre 3 y 6 meses, con un panorama optimista de tres, tenemos entonces que la inversión en horas/hombre por cada cuenta es de \$82,530.00 pesos, multiplicado por el promedio de cuentas que maneja un ejecutivo y que es de tres, tenemos un total de \$247M590 pesos al mes por cada ejecutivo.

<sup>91</sup> Datos recabados en juntas de planeación comercial.

<sup>92</sup> La abreviación M se refiere en ventas a miles de pesos.

Si durante un mes un ejecutivo atiende un promedio de 5 solicitudes mensuales, repartidas entre sus cuentas, pero debe enfrentar entre 99 y 127 obstáculos (Hoja 1) para dar una respuesta eficiente, tenemos que la inversión de tiempo y energía que le tome al ejecutivo se verá reflejada en las horas que invierta en resolverlos.

Así podemos ver que en una semana se enfrentaría a una media de 26.5 obstáculos para atender una solicitud o cerrar una venta y esto implicaría el que el vendedor contara forzosamente con la capacidad, habilidad, conocimiento de producto, empatía, tolerancia, constancia, disciplina y astucia suficiente para resolver 5.3 obstáculos por día, tan solo para lograr atender una solicitud de venta.

Suponiendo que el ejecutivo logra resolver en 1 hora un obstáculo, tenemos que de 5.3 obstáculos por día, deberá dedicar 5.3 horas de su tiempo en resolver este tipo de problemas. Así pues, dependiendo del grado de dificultad y en términos de dinero, esto representa una inversión perdida de \$607.51 pesos por día, es decir, casi un mes de sueldo que podría ahorrarse si la organización estuviera organizada. Esto representa: \$3,037.56 pesos al mes; \$36,450.75 pesos al año por ejecutivo, y \$182,253.75 pesos al año por el pull completo de ejecutivos de ventas.

Una vez aplicada la hoja de inspección, se emplea ahora la técnica de Lluvia de ideas y el Diagrama Causa-Efecto (Fig. 7), que permite “explorar y mostrar todas las causas posibles o una condición específica fue desarrollado para representar la relación en algún efecto y todas sus posibles causas.”<sup>93</sup>

El efecto o problema es colocado en el lado derecho del Diagrama y las influencias o causas principales son listadas a su izquierda. Estas causas se resumen en 5 temas: Mano de obra, Maquinaria, Métodos, Materiales y Medio ambiente. El diagrama causa-efecto también es conocido como Diagrama de Espinas de Pescado.

---

<sup>93</sup> Martínez, Emilio, Op.cit., p. 9

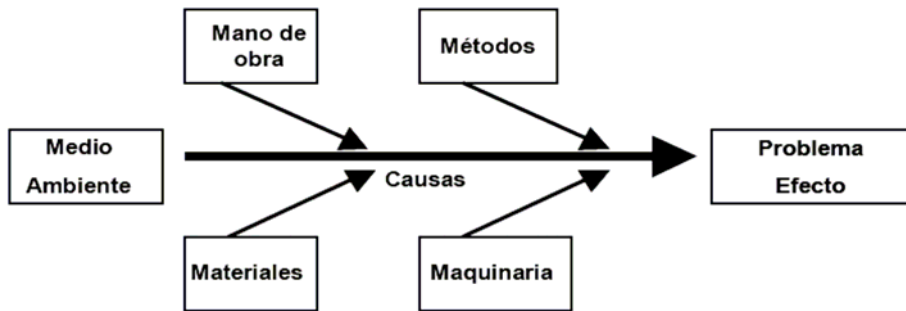


Fig. 9 Ejemplo gráfico de diagrama de causa-efecto

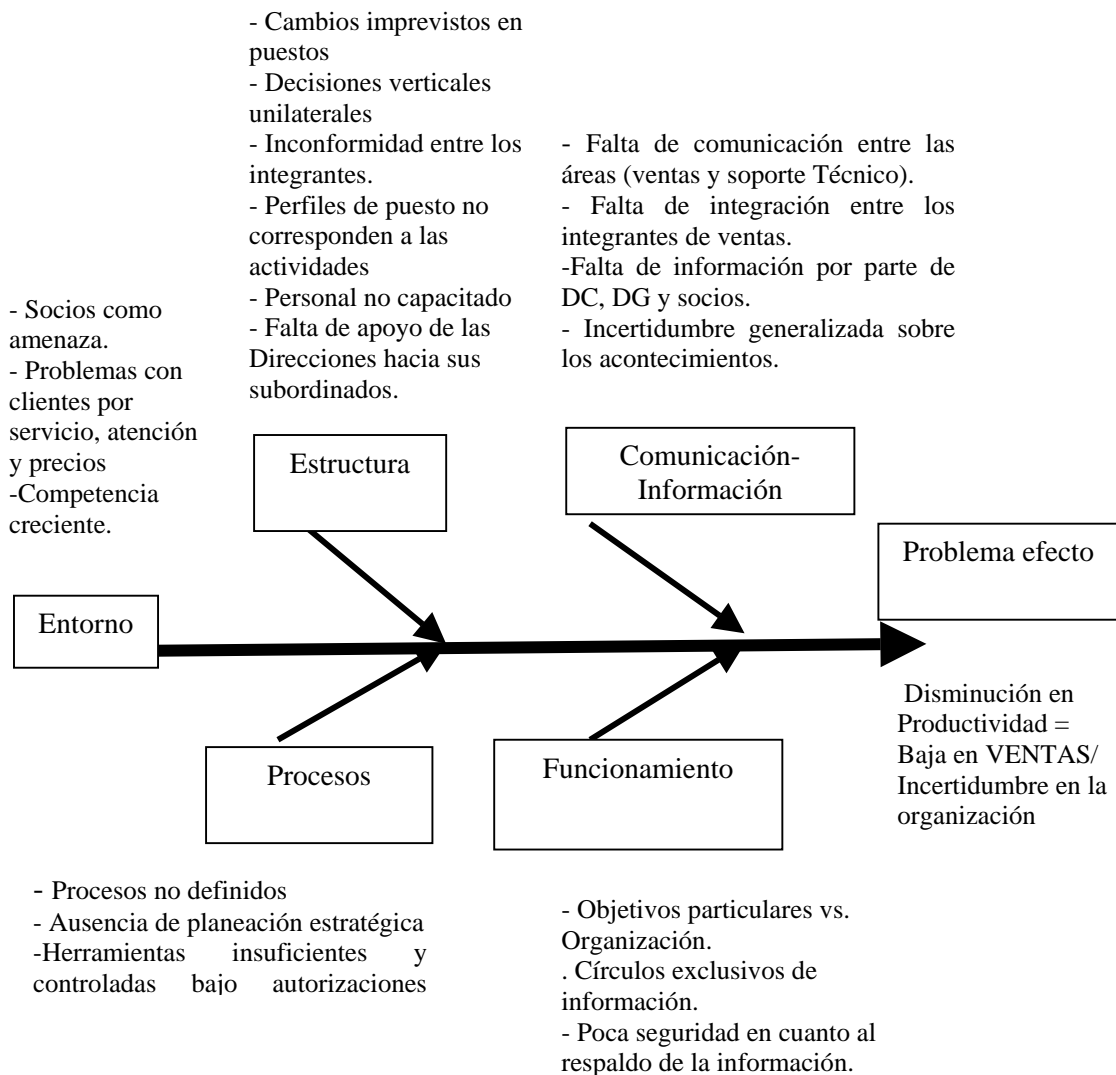


Figura 10. Pescado de Ishikawa aplicado a Corsidian.

Se puede observar principalmente con esta técnica que:

- Derivado de una planeación inadecuada, los objetivos de la organización son vagos y el personal no se identifican con el ideario.
- El perfil de puesto no corresponde a las actividades que realizan los sujetos de la organización, así se tiene que hay personas que no tienen profesión pero que han escalado a puestos importantes y vendedores con profesiones diversas que no cuentan capacitación para alcanzar las metas establecidas y las actividades de los integrantes, quienes no cuentan con capacitación adecuada para cumplir sus meta.
- Las decisiones han sido verticales y la organización simplemente las asume.
- Al no haber procesos de trabajo establecidos, las tareas se dificultan y las áreas permanecen en conflicto.
- No existe flujo de comunicación y por tanto no hay interacción entre los miembros de las áreas.
- La comunicación se da más bien por necesidad de las metas a cumplir.
- Los cambios son un desajuste para la organización

## **Hallazgos del Capítulo 1**

Ya se ha dicho que cualquier cambio que experimente la organización se encuentra determinado en la estructura del sistema afectado. Así pues, los cambios estructurales que tuvieron lugar en Corsidian fueron solo “gatillados” desde su estructura misma.

Parsons (1970) indica que las organizaciones que tienen implicaciones y objetivos por encima de lo que se declara, no son por lo regular, examinadas<sup>94</sup>. El diagnóstico realizado tuvo ésa intención: descubrir cómo se teje la trama de situaciones que impactan en la productividad de la empresa.

---

<sup>94</sup> Parsons, Talcott en Salaman, Graeme, “La clasificación de las organizaciones y la estructura de la organización: los elementos y las interrelaciones principales”. Control e ideología en las organizaciones, Op, Cit., p. 76

El momento de recesión económica por el que México ha estado atravesando durante todo el 2008 y la relación con sus socios comerciales sumado a la frágil relación que sostiene con sus clientes, han hecho en conjunto que la empresa enfrente un momento de los que podemos señalar como más críticos para la historia de Corsidian. Sin embargo, podría ser un momento de oportunidad si comienza a reconocer lo que ocurre en su interior.

En lo que a su estructura se refiere, se observó que a medida que la organización crecía, se fue reorganizando y adaptando a las decisiones que se generaban en su interior. Pero la multiplicidad de objetivos establecidos a sus integrantes, como respuesta a los cambios y la crisis naciente, generó conflictos que repercutieron gravemente en factores valiosos y escasos como: “el tiempo, la energía y el dinero”<sup>95</sup>. Asimismo, existía un rebalance entre el crecimiento entre la estructura de ventas contra la de servicios profesionales.

Se determinó que si bien la empresa cuenta con un organigrama funcional<sup>96</sup>, la división del trabajo se ha dado en base a los objetivos determinados por el COO de la organización, quien además ha estado al frente de los cambios operados tanto en la estructura como en las actividades de la empresa, existiendo así un control formal privilegiado por la posición que ocupa en la organización<sup>97</sup>.

El mayor indicativo de que algo andaba mal en la empresa, se reflejó en productividad. Haber logrado en el año 2006, 10 mill USD con 5 integrantes; 12 millones en 2007 con 8 integrantes y 1.8 millones para concluir el año 2008, es determinante.

A través del flujograma fue posible detectar los principales cuellos de botella que impiden al área responsable de lograr los ingresos de la compañía –Ventas-, cumplir con las actividades contempladas necesarias para atender una cuenta.

Destacaron la falta de información y de comunicación que recibe el vendedor por parte de la Dirección Comercial y de sus proveedores (socios) para cotizar, así como del área

---

<sup>95</sup> Mayntz, Renate, Op. Cit, 1990, p. 96.

<sup>96</sup> Bartoli, Annie. Op. Cit., 1983, pp. 64.

<sup>97</sup> Michels, en Thompson, Keneth., Op.Cit., 1984, p. 87.

financiera. Por otro lado, los ejecutivos de venta tienen la percepción generalizada de que hay privilegios entre los integrantes del área y existe malestar en cuanto a los procesos y políticas para liberar sus pagos, una vez realizada una venta<sup>98</sup>, proceso contemplado en el ciclo final de la venta.

Corsidian ha pregonado que la satisfacción de sus clientes es su principal meta, sin embargo, el personal que le atiende, en su gran mayoría, no cuenta con el conocimiento o habilidades mínimos óptimos para otorgarle un servicio de primera. Esto se hubiera evitado, realizando un diagnóstico donde se analizaran los perfiles de puesto contra la estructura funcional.

En este caso, se detectó que existe falta de conocimientos técnicos en los vendedores, un limitado manejo sobre toda la gama de productos y falta de capacitación.

Por otro lado, por medio de las hojas de inspección se observó que la mayor cantidad de obstáculos que enfrenta un vendedor atiende al cliente o prospecto, se encuentran en la falta de respuesta del Director Comercial B y la falta de conocimiento técnico, lo que los hace depender del área de Servicios Profesionales y de sus proveedores (socios), que al mismo tiempo, son otro obstáculo para dar una respuesta rápida.

Pero se pudo conocer que los vendedores no están enfocados el 100% de su tiempo a la venta y prospectación, sino a intereses particulares o bien, a actividades extra oficina como: tomar café, salir fuera del edificio a fumar un cigarro, consultar Internet en lugar de revisar propuestas atrasadas o actualizar sus herramientas de trabajo (SalesForce).

Mientras la estructura formal rige el comportamiento y tareas de sus miembros, determinada por su organigrama o por reglas definidas previamente, la funcional hace que sus integrantes actúen en base a lo que requiere. Así es común en Corsidian que una persona contratada inicialmente para realizar una función (como en el caso de ventas), termina cubriendo otras para las que no fue preparada, capacitada, y peor aún consultada.

---

<sup>98</sup> Los vendedores no cobran cuando se realiza la venta, sino que cobran su comisión hasta que se cobra la factura e incluso, aún cuando el cliente liquide, a los vendedores se les retiene su pago sin razón.



El diagnóstico presentado sólo mostró el caso del área comercial, pero lo mismo ocurre hacia otros departamentos. Es el caso del encargado de Compras, quien fue contratado para diseñar los procesos y manuales de Corsidian, pero que terminó siendo el experto en todo y nada para la empresa (reparar laptops, enviar mensajería, asistir al conmutador).

La multiplicidad de tareas e instrucciones provoca conflictos. La forma en como reaccionen los individuos ante éstas situaciones, depende de la personalidad de cada individuo, lo que en muchos casos, puede agudizar o suavizar un conflicto<sup>99</sup>. Pero esto se analizará en el siguiente capítulo.

---

<sup>99</sup> Mayntz, Renate, Op. Cit., 1990, p. 110

## **Capítulo 2**

# **Los Actores, los Grupos y la Comunicación en Corsidian**

*El hombre actúa cuando su beneficio es superior al costo estimado  
del acto que efectuará  
Moles*

En el capítulo anterior se realizó un diagnóstico del entorno, la estructura y el funcionamiento de Corsidian. A través del diagrama causas-efecto, se detectó que existe un problema de productividad en la organización, reflejada en la baja en ventas. También se aplicó la herramienta “hoja de inspección” y el “diagrama de pescado”, mediante los que se identificó la falta de planeación en la empresa.

Se encontró que existe falta de información proporcionada para Ventas, tanto por los socios que le facilitan los precios, como por el Director Comercial, quien es el que autoriza que los proyectos se realicen pero que no da retroalimentación o seguimiento a tiempo a las solicitudes recibidas por parte de sus vendedores.

A esto se suma el perfil de la gente de ventas, que cuentan con información técnica, además de que 80 por ciento de los perfiles, no cuentan con las habilidades y capacidades requeridas, de acuerdo al perfil comercial analizado.

Del mismo modo, se detectó que la organización ha tenido que adaptarse rápidamente a cambios no planeados en su estructura (salida y sustitución de directores), además de que con el flujograma se observó que el personal desempeña múltiples funciones que, en el caso de ventas y de acuerdo a las hojas de inspección, les ha representado numerosos obstáculos para dar respuesta a un cliente o para atender un prospecto.

Quienes logran que la empresa adelante, son los sujetos que la integran, y en este particular se refiere no solo al área de ventas, sino al conjunto de áreas y miembros que interactúan y componen a la organización.

En Corsidian la toma de decisiones y el estilo de quien ha orquestado los cambios en la empresa han sido centralizadas, por lo que en este capítulo se presentarán los costos de estas decisiones, reflejadas en el departamento comercial, que es la responsable de generar ingresos a la compañía.

Del mismo modo, se analizará a la organización desde el punto de vista de las escuelas de administración y de comunicación, a fin de conocer los rasgos que la caracterizan por un lado, y por el otro, los actores que participan en ella, incluyendo a la persona que los miembros identifican como su líder en México.

Se tomará en cuenta su personalidad y su comportamiento, identificando los grupos formales e informales con los que están afiliados para determinar el grado de información o comunicación que utilizan entre ellos y que a su vez, influyen en el funcionamiento de la organización.

Toda organización que se administra, necesariamente de un modo u otro, se comunica. A través de un diagnóstico comunicativo se pretende identificar cómo lo hacen sus actores, a fin de conocer cómo opera la empresa en los procesos de trabajo que pueden ser efectivos o que pueden estar frenados incluso por actitudes y comportamientos de sus propios integrantes, independientemente de los objetivos de la organización.

En este caso, la técnica aplicada será la de medidas de discrepancia, también conocida como percepción o aceptación de la comunicación<sup>1</sup>.

## **2.1 Escuelas administrativas y los modelos comunicativos: influencia en Corsidian**

Los modelos administrativos bajo las que se conducen las empresas, surgen en 1900. Con base en su configuramiento y su comportamiento Carlos Fernández señala cuatro escuelas principales “clásica, humanista, de sistemas y de contingencia”<sup>2</sup>.

Del mismo modo, existen diversos modelos comunicativos que tienen relación con las escuelas mencionadas.

---

<sup>1</sup> Timm, Paul., “Diagnóstico de la Comunicación en la Organización” en Jorge Pérez Gómez, comp. de *Lecturas de Comunicación Organizacional*, Gráficas La Prensa p. 15

<sup>2</sup> Fernández Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*, Trillas , México, 1991, p. 19

ESCUELA	Modelo
<p>La Clásica, da énfasis a la función y la estructura de la organización; la Humanista centrada en las relaciones humanas y su impacto en el desempeño y los logros de la organización explica dos Teorías creadas por Douglas McGregor.</p> <p>a. La teoría X, establecida en 1900 por Frederick Taylor, que considera al empleado como una persona sin ambiciones y a quien le disgusta trabajar, por lo que necesita supervisión y control estrechos que lo obliguen a actuar y a responsabilizarse.</p> <p>b. La teoría Y, propone que todo ser humano tiene el potencial de querer y aceptar responsabilidades para auto dirigirse, auto controlarse y ser creativo en su trabajo, por lo que propone la “administración por objetivos”<sup>3</sup>.</p>	<p>La comunicación en esta escuela, solo resuelve problemas prácticos y se ve como un instrumento de control para fines de conservación, donde existe un emisor-receptor que fomentan la verticalidad e impersonalidad del receptor, concebido como “masa”<sup>4</sup></p>
<p><b>Funcionalista</b> Hace énfasis en las funciones y roles institucionales</p>	<p>El emisor busca la mejor manera para que el receptor masa haga lo que se le pide.</p>
<p><b>Estructuralista</b> Henry Fayol (1929) perteneciente a la escuela estructuralista destaca 14 principios que encajan en la organización diagnosticada<sup>5</sup>: La división del trabajo (especialización), autoridad y responsabilidad (poder), disciplina (obediencia), unidad de mando (jefe), unidad de dirección (plan), cadena escalar (jerarquización), iniciativas (planes fuera de lo previsto) y subordinación de los intereses particulares a los generales (preocupación primaria sobre la organización).</p>	<p>Una de las características más notables de esta escuela es que promueve la formalización de canales, códigos y mensajes sin dejar a un lado la verticalidad y el autoritarismo<sup>6</sup>, con una marcada centralización en la toma de decisiones, lo que provoca una comunicación lenta y poco oportuna</p>
<p><b>Sistemas</b> Daniel Katz y Robert Kahn, autores de la Teoría de Sistemas, se enfocan tanto a la tarea como a la relación, y consideran a las organizaciones como sistemas abiertos y vivientes, caracterizados por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- un manejo eficiente de las relaciones dentro y entre sus propios sub y supra sistemas</li> <li>- contar con tantos objetivos como número de miembros, con lo que no existe multiplicidad de funciones o “agendas ocultas” de actividades extras para sus integrantes.</li> <li>- ser una organización sistemática eficiente en sus relaciones.</li> </ul>	<p>Se basa en la retroalimentación constante, a través de la información recibida del entorno (social, económico, político y cultural), como lo que trató de implementar el Director B en Corsidian.</p>

Cuadro 12. Escuelas administrativas y características de las corrientes comunicativas.

<sup>3</sup> Op. Cit., p. 26

<sup>4</sup> Ávila, Xavier, Apuntes de organización y comunicación, inédito.

<sup>5</sup> Martínez de Velasco, Alberto, “Similitudes entre escuelas de la administración y modelos comunicativos”, en Carlos Fernández, *La comunicación en las organizaciones*, Trillas, México, 1991, pp. 22 y 23

<sup>6</sup> Ibid, p. 22

ESCUELA	Modelo
<p><b>Contingente</b></p> <p>Joan Woodwar, Tom Burns, G.M. Stalker, Paul Lawrence y Jay Lorsch son los principales representantes esta escuela. Se da énfasis a la relación existente entre la tarea, la relación y el entorno y la manera en que una organización responde, considerando que, “si bien hay elementos presentes en toda 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”<sup>7</sup>.</p>	<p>Da relevancia a la comunicación y lo considera un elemento integrador de una empresa. Sus repercusiones no sólo se dan en el ámbito estructural, sino también en el de las relaciones humanas, sociales y psicológicas.<sup>8</sup></p>

*Cuadro 13. Escuelas administrativas y modelos comunicativos.*

En una organización pueden existir varias escuelas de administración y modelos de comunicación dependiendo del momento y el contexto. Analizando las teorías señaladas en el cuadro, se puede señalar que Corsidian se estructuró bajo la influencia de la escuela clásica, donde la autoridad viene de arriba hacia abajo, y la comunicación se da de forma vertical-descendente, sin que exista una adecuada interacción entre el nivel de mando alto y el resto de los miembros de la organización.

Una de las características más notables la escuela estructuralista es que promueve la formalización de canales, códigos y mensajes no exenta de verticalidad. Aquí pueden citarse como ejemplos los boletines electrónicos o los comunicados internos que trató de implementar el Director General B, que si bien pretendían informar a los sujetos sobre algún evento, carecían de interacción al restringir a los miembros hacia el papel de receptor, desplazándolos hacia la estructura y centralizando y controlando las decisiones sin darles oportunidad de ser interlocutores o participes del medio.

Cada área cuenta con una unidad de mando, donde el Director esta a cargo de la última o la primera decisión, siendo el Director General la autoridad máxima para la región, mismo que recibe el respeto y obediencia de sus subordinados, al estilo de la escuela estructuralista. Si este estilo es respetado hacia el Director General, hacia el

<sup>7</sup> Martínez de Velasco, Alberto., Op.Cit.,1991, p. 32

<sup>8</sup> Ibid, p. 35

COO lo es aún mayor, respondiendo a una estructura piramidal donde el centro del poder esta en el tope.

Con el ingreso del Director General B y sus propuestas, la organización comenzó moverse hacia la Teoría Contingente. Una característica de esta teoría es que tiene la intención de estrechar la relación entre las demandas del entorno y la organización, sin embargo en el caso de Corsidian, los esfuerzos realizados se limitaron hacia ajustes en su estructura, creando puestos y funciones definidas apegadas estrictamente a una pirámide vertical en la cual la toma de decisiones se originaba nuevamente desde la parte superior de la pirámide jerárquica.

Otra característica de esta teoría se basa en que el estímulo laboral proviene del temor y la necesidad económica del trabajador, en este sentido, existe también influencia en la organización analizada. Este supuesto aplica porque han sido numerosas las ocasiones en que la respuesta del empleado para realizar su trabajo, se ha condicionado a un estímulo, por lo general económico, aunque también han sido diversas las ocasiones en que después de realizarse una promesa de esta naturaleza, no se cumpliera con el compromiso:

- Con el Director A, los estímulos se establecieron en base al bono basado en la productividad.
- Con el Director B por el bono sumado a los premios otorgados localmente (Spas, boletos para cine), más reconocimientos por representar los valores de la organización.

De igual modo, con el Director A se habló en la organización de flexibilidad, rapidez y servicio, cuando se terminó por imponer procesos, métodos de trabajo y objetivos donde el empleado y el cliente, no fueron escuchados. Este tipo de estructuras piramidales, se ven altamente favorecidas por la especialización de sus miembros. con costosos cursos en el extranjero provistos por sus fabricantes, Corsidian ha especializado a su personal de servicios profesionales, pero hasta ahora no ha capacitado lo suficiente a su personal de ventas a fin de que mejoren sus habilidades y conocimientos en el producto, dado que como ya hemos visto anteriormente, su perfil no corresponde precisamente al puesto que desempeña.

Concluyendo, se puede ver que la organización trata de adaptarse a su entorno y a los cambios sufridos en su estructura. Intenta realizar acciones comunicativas con miras a la escuela teórico-cognitiva, cuando en realidad sigue operando como una funcionalista que no termina de ajustarse.

Y es que para cuando se realizaba el análisis e investigación de esta transición entre el Director A y el Director B, la organización recibe una noticia que vuelve a poner a la empresa en una situación de incertidumbre. No bien cumplido un año de ser nombrado (aunque ya se comentó que en funciones reales solo tuvo cinco meses), el 30 de Septiembre de 2008 se da a conocer a los empleados de Corsidian que el Director B sería transferido a proyectos para el desarrollo del producto Virtual Hold en Sudamérica, mientras que el Director A regresaría a “*realizar movimientos pertinentes que corrijan el rumbo de la empresa y la beneficien*”<sup>9</sup>.

Cuando el Director A ejercía funciones, el principal problema de la empresa era comunicativo-informacional, pues las acciones que se tomaban para la empresa fluían por canales informales de comunicación y tampoco había comunicación directa, en este caso con el Director A decidía el rumbo y acciones de la empresa, y lo que el personal llegaba a conocer era a través de radio-pasillo, o bien de sus propios directores de área, cuando ya se había implementado el cambio.

Con el Director B el problema comunicativo-informacional siguió prevaleciendo entre los integrantes de la organización, ya que si bien éste líder intentó cambiar la forma de informar y de comunicar las cosas a los empleados<sup>10</sup>, éstos operaban por inercia, replicando incluso el estilo del Director A. Así se tiene por ejemplo que en el caso de ventas, el Director Comercial B<sup>11</sup> no informaba directamente a todo su equipo de los cambios planeados para el área o de los problemas sobre los que los ejecutivos tenían que estar prevenidos. Antes bien, los empleados mismos se enteraban a través de su red informal de comunicación.

---

<sup>9</sup> Comentarios de los empleados de la organización. Primeras impresiones sobre las reuniones llamadas “1 a 1” del personal con el Director A.

<sup>10</sup> El Director General B realizaba juntas mensuales en las que daba a conocer a detalle los avances o áreas de mejora de la organización. No ocultaba información y la comunicación era clara y abierta.

<sup>11</sup> También se le clasifica como B, por ser nuevo en el puesto.



El discurso cotidiano del Director A intenta rasgos de la escuela humanista al señalar que su personal es importante para la organización, sin embargo la participación del mismo es nula en las decisiones que se toman. Esto se demuestra con el levantamiento de las encuestas de satisfacción realizadas por la misma empresa, pues si bien las opiniones fueron recabadas, los resultados se dieron a conocer solo un año después con el Director General B, y las acciones implementadas no fueron originadas del consenso o el diálogo entre los integrantes y los líderes, sino de una línea impuesta por el Director A, dejando así el papel de la comunicación en un modelo meramente discursivo.

## **2.2. Costos dramáticos para la organización**

Ya se había señalado que Corsidian esta sufriendo ajustes, y que no solo los cambios internos y del entorno han afectado su productividad.

Una organización que tiene tantos cambios en tan poco tiempo muestra un claro retroceso y un alto costo entre sus integrantes.

De acuerdo a Moles, el individuo esta inserto inevitablemente en un tejido de acciones que se condicionan e interactúan en una serie de valores, elecciones y comportamientos que generan consumo de tiempo, energía y de superación de barreras psicológicas inherentes a cada individuo, lo que condicionado a un entorno dado, genera al final un costo generalizado<sup>12</sup>.

Corsidian ha visto reflejados estos cambios en el desgaste energético, mental, psicológico, emocional y psicológico de sus miembros.

### **2.2.1 El costo económico**

El costo más llamativo en cuanto a pérdidas, ha sido el económico para Corsidian. Se analizará aquí un ejemplo de lo que ha representado el costo monetario en términos de lo medible para la organización.

---

<sup>12</sup> Moles, Abraham en Teoría de la Información, José Luis Piñuel Raigada, p. 18-19

Se ha mencionado que uno de los problemas ha sido la baja en las ventas. Los ejecutivos de Corsidian son responsables de generar ingresos para la compañía, para ello la empresa, a través del Director Comercial, les asigna cuentas que considera pueden atender, de acuerdo a su nivel.

Por otro lado, la empresa es responsable de facilitarles prospectos posibles para venta. Los principales prospectos llegan a través de: eventos, anuncios en revistas (Mundo Contact), publicidad (banner) en el sitio [www.imt.com.mx](http://www.imt.com.mx). La administración de los contactos, cuentas y oportunidades a los ejecutivos, debe hacerse mediante la herramienta de Salesforce<sup>13</sup>, a través de la cual en teoría se daría seguimiento a cada caso con el registro adecuado de la información.

Ya hemos visto que una de las principales tareas del vendedor es administrar y controlar sus cuentas, así como el seguimiento a prospectos<sup>14</sup>, además de que debe contar con audacia para detectar las necesidades del cliente, el responder a las demandas con rapidez y actitud de servicio, sin embargo es una actividad que se cumple con dificultad. El cuadro que se presenta, ejemplifica las inversiones de la empresa para generar prospectos (*Ver Anexo 1*):

Medio	Inversión	Total de Registros	Prospectos/ Oportunidades posibles para Venta	Ventas Cerradas por Medio
<b>Evento: Congreso IP&amp;Mcontact 2007</b>	\$572,555.76 pesos por un paquete de 2 eventos en el año, es decir, un promedio de \$ 286, 277.88	1037 asistentes y un total de 363 Compañías. De las cuales: - 15 eran socios y clientes de Corsidian - 15 eran competidores directos	333 empresas	0
<b>Sitio Web</b>	\$120,000.00 pesos al año en host	40 contactos. De los cuales:  12 contactos no calificaron	4 contactos fueron para Colombia 4 contactos para Centroamérica  20 para México	0
<b>Llamadas telefónicas recibidas</b>	S/Costo	12 llamadas De las cuales: - 2 supieron de la empresa a través del sitioWEB. - 1 por la revista Mundo Contact.	5 contactos	0
<b>Salesforce</b>	Nota: se desconoce el costo. Dato no proporcionado por la organización.	1142 Registros de los cuales: 289 eran candidatos 853 son registros de contactos correspondientes a clientes actuales De los 853 registros, existe un total de 65 empresas: -5 de Colombia/ 22 contactos -4 empresasy un total de 90 contactos: registrados al Dir. Comercial A -6 empresas y 72 contactos: registrados a ejecutivos que ya no laboraban en la organización Contactos no actualizados: 56% no actualizados	289 contactos de los cuales: 57 No calificaron 63 Calificaron como oportunidad de venta 169 Candidatos sin contactar Lo que da un total de:  »41.52% Base sin depurar	0

*Cuadro 14. Inversión de la empresa para generar prospectos. Análisis de Enero de 2007 a Febrero de 2008. Corsidian (2008), Informe Trimestral de Mercadotecnia.*

<sup>13</sup> Es una herramienta de administración web, que permite mantener actualizada información de ventas, mercadotecnia, capacitación, recursos humanos y que facilita la operación, a través de gráficas, estadísticos y seguimientos de ventas.

<sup>14</sup> Tracy, Brian, Op.Cit., p. 166

De la suma de prospectos se obtuvo interés en las siguientes soluciones:

MARCACIÓN PREDICTIVA	13.13 %
GRABACIÓN DE CALIDAD	6.66 %
WORK FORCE MANAGEMENT	13.33%
IVR	2.2 %
NO CALIFICAN	48.88%

*Cuadro 15. Preferencias de los prospectos en las soluciones de Corsidian Análisis de Enero a Junio de 2007. Corsidian (2008), Informe Trimestral de Mercadotecnia.*

Ahora bien, ya se comentó en el capítulo anterior que cada ejecutivo gana en promedio un total de \$ 27,500.00 pesos mensuales más bonos de productividad por meta alcanzada, es decir \$917.00 pesos aproximadamente por día.

Son cuatro los ejecutivos a cargo de prospectar y vender. Ninguno entrega reporte de prospectos, pues el reporte se hace verbal en las juntas comerciales, aunque cabe aclarar que solo uno de ellos lleva un control estricto del estado de sus cuentas. El seguimiento de ventas se realiza a través del Forecast.

Si observamos que en la base de Salesforce, donde deberían estar registrados los seguimientos, existen tan solo:

- Un 56% de registros de clientes actuales no actualizados y
- Un 41.52% de prospectos sin contactar

Y si sumamos las inversiones tenemos que el costo económico para la empresa se traduce en lo siguiente<sup>15</sup> :

	<b>Medios Pagados en un año</b>	<b>Salario Ejecutivos en un año</b>	<b>No. De Prospectos no contactados en un año</b>	<b>Cuentas generadas en 6 meses</b>	<b>Costo Total</b>
<b>Cantidad</b>	4	4	425	0	
<b>Inversión para la empresa</b>	\$ 692, 555.76	\$ 1,320,000.00	\$2, 012, 557.76 <sup>16</sup>	0	2MILL 12, 557.76

*Cuadro 16. Costos económicos para Corsidian para generación de prospectos*

<sup>15</sup> Se toma como referencia un año para obtener la inversión en medios y salarios de ejecutivos. En el caso de prospectos, solo se obtuvieron los datos de un periodo de 6 meses.

<sup>16</sup> Resultado de la suma entre lo invertido en medios y en salarios.

En el capítulo 1 se analizó el proceso que se sigue cuando un prospecto llega y se determinó que el cuello de botella principal detectado está actualmente en la Dirección Comercial, que no canaliza por un lado la información a tiempo al ejecutivo, ni le da seguimiento a prospectos con los ejecutivos, pero también este ejercicio refleja que los ejecutivos no están dando seguimiento ni realizando las funciones para las cuales fueron contratados.

Si bien la planeación de actividades (asignación de cuentas, cambios organizacionales) y la falta de procesos claros de trabajo han afectado el trabajo de los ejecutivos de ventas, también se puede observar que en realidad existen otras razones de no menor importancia, que en conjunto contribuyen a que el área sea disfuncional en relación a su meta y que hacen que los costos económicos se agraven.

### **2.2.2 El costo Psicológico**

Al no haber ventas, los ingenieros no tienen actividad en campo, así que éstos culpan a ventas de no hacer su trabajo: vender, y a su vez los de ventas culpaban a los ingenieros de los servicios de soporte mal realizados.

Es claro que quizá los directivos comenzaban a ver que algo ocurría en la empresa en relación a sus empleados, pues en México no solo había conflictos entre las áreas, principalmente en Ventas y Servicios Profesionales, sino que además comenzaron a tener bajas en el personal.

Para conocer el clima organizacional de Corsidian, se llevó a cabo entonces la aplicación de encuestas de satisfacción a los empleados de la región de México, primero en Enero y una segunda en Julio de 2008 solo a los integrantes del área de Ventas. Los resultados fueron dados a conocer (1 a 1) con el Director Comercial Bpara conocer los perfiles de venta y las áreas de oportunidad de cada empleado del área comercial. Nuevamente el 11 de Agosto de 2008 se aplicó una tercera prueba dirigida por los llamados “Corporate”, ahora a todos los integrantes de Corsidian a nivel regional (México, Brasil, Colombia, Centroamérica y Caribe) a través de la empresa Best Place to Work (BPTW).

En todas las regiones el resultado fue satisfactorio, excepto en México. Los resultados obtenidos en ésta fueron problemas con:

- La Comunicación: referidas a la asertividad para transmitir lo que se quiere
- Problemas de comunicación entre el líder y sus integrantes, y entre los integrantes de las áreas mismas.
- Falta de credibilidad en lo que se les informa
- Herramientas: Materiales de trabajo insuficientes
- Falta de confianza y credibilidad
- Nulo equipo de trabajo
- Desmotivación
- Alta desmotivación entre los empleados
- Insatisfacción por la escasez de herramientas de trabajo

Los integrantes de México comentaron entonces que *“ya era un fastidio y una pérdida de tiempo estar llenando encuestas que no servían al final de cuentas para nada, puesto que nunca hacen nada para que cambien las cosas”*<sup>17</sup>. Uno de los ejecutivos del área de comercial llegó a manifestar que *“con tanta encuesta que aplican por correo electrónico, es tonto creer que se resolverán las cosas, sobre todo cuando uno puede dirigir las respuestas con tal de que ya te dejen seguir haciendo tus cosas”*<sup>18</sup>.

Estas frases pueden dar idea del estado psicológico de la organización y de su costo: desgaste, estrés, malas actitudes, nula comunicación, poca retroalimentación, información que sirve a algunos como herramienta de poder y sobretodo, desconfianza en lo que se hace.

El costo psicológico esta relacionado a “la movilización del aspecto mental del ser en comportamientos, para pasar de la inercia a la acción y a su cumplimiento. Este costo

---

<sup>17</sup> Testimonio de uno de los integrantes del área de Servicios Profesionales que solicitó no se incluyera su nombre.

<sup>18</sup> Comentario de uno de los ejecutivos del área comercial, que de igual modo, solicitó no incluir su nombre en el proyecto al preguntarle sobre el cambio.

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”<sup>19</sup>.

En este sentido, el personal de Corsidian comenzó a dejar de llevar a cabo sus actividades con la prontitud y puntualidad requeridas para atender solicitudes o incluso para lograr acuerdos. El clima de incertidumbre aumentó no solo con la salida del Director General A y la llegada del B, sino además con la continua salida de los empleados.

Como ya se mencionó, las áreas con mayores índices de conflictos resultaron ser la comercial y la de Servicios Profesionales.

El costo psicológico que los empleados comenzaron a pagar con estos ajustes constantes, fue el de pasar de un estado de alta expectativa a uno de frustración. De la posibilidad de creer que algún cambio favorable para ellos podría suceder para que los procesos cambiaran al enojo de ver que no se concretaban. Comenzó a ser común que los empleados se confesaran entre ellos el desgaste y el cansancio acumulados e incluso los integrantes de áreas como Servicios Profesionales y ventas hablan de “sentir enojo y molestia”<sup>20</sup>, aunque no terminaban de identificar la razón exacta de su malestar. El clima generalizado era de apatía, falta de comunicación e integración entre los miembros de la organización.

### **2.2.3 El costo energético**

Además de atender sus cuentas, los vendedores son responsables de prospectar y generar nuevos clientes, así como de cotizar las soluciones que ofrece la empresa, participar en las expos, visitar clientes y actualizar su información en el Salesforce. Una venta de este giro tarda entre 3 y 6 meses en concretarse, desde el momento en que se contacta por primera vez hasta el momento en que pueda cerrarse, así que el tiempo es valioso en el medio de servicios para CCenters.

---

<sup>19</sup> Ibid.

<sup>20</sup> Conversación informal con una integrante del área de Servicios Profesionales de la empresa. México, Septiembre 25 de 2008.

Joan Costa dice que la acción es “esencialmente un desplazamiento de energía humana (...) que crea una modificación en el entorno o que introduce una nueva realidad o significado”<sup>21</sup>. De manera similar, Moles argumenta que la acción es el “desplazamiento visible del ser en el espacio, que modifica su medio ambiente”<sup>22</sup>.

Con base a lo referido, se puede decir entonces que todas las acciones son una inversión de energía, por tanto la precisión en las decisiones y acciones que se tomen sobre la organización podrán hacerla más o menos eficiente.

Una vez a la semana, los vendedores tienen una reunión con el Director Comercial para revisar el status de las cuentas, sin embargo, una idea de los directores corporativos es impuesta a toda la organización, como parte de una llamada planeación estratégica.

En Corsidian se implementa el 21 de Agosto una nueva estrategia para la organización conocida como los “Rockefeller Habits”. El mensaje es dado a conocer por la asistente del Chief Financial Officer (Director de Finanzas Regional) a toda la organización con el objeto de fomentar la comunicación:

“Buenas tardes...(..). Junto con el CFO (...), somos responsables para lanzar un nuevo proyecto cuyo fin es unir todo Corsidian. (...).

No se si todos ya están informados acerca del Proyecto de “Proyecto Rockefeller Habits”. Los GMs ya están informados y aprobaron el proyecto. Es nuestro nuevo proyecto de comunicación. El propósito es darnos un método de estar en mejor comunicación toda la empresa sin que tener muchas reuniones largas. Los “Rockefeller Habits” son una metodología para lograr esto fin. El grupo de Finanzas fue el área piloto para lanzar la iniciativa y lleva más de un mes trabajando en esto. La idea básica es establecer un proceso de comunicación diaria con la finalidad de estar informado en las actividades mas importantes que realizamos día a día y hacer más fácil nuestro trabajo ya que con el vamos a tomar el habito de organizarnos día a día. También dará la oportunidad de tenemos los obstáculos para realizar las prioridades. Esperamos que este Proyecto Rockefeller Habits sea de gran ayuda.

El equipo de Finanzas ya esta llevando a cabo este proyecto el cual lleva por nombre **Finance Huddle**. Nosotros realizamos una llamada diaria, la cual será escuchada por toda Corsidian como muestra este jueves 17 de julio del presente, con la finalidad de entendimiento para todos.”<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> Costa, Joan, *La comunicación en acción*, Paidós, España, 1999, Cap. 2, p. 28

<sup>22</sup> Moles, Abraham y Elizabeth Rohmer, *Teoría de los Actos*, México, Trillas, 1973, p. 2

<sup>23</sup> Mensaje electrónico enviado por la asistente del CFO, México, D.F, 17 de Julio de 2008. Nota: se respetó la redacción tanto gramática como ortográfica.

Para arrancar formalmente el proyecto oficialmente en cada región, se dio una conferencia telefónica, donde toda la organización de México tuvo que estar presente y escuchar a los “Corporate” (CEO, CFO y COO) anunciar el motivo del proyecto.

*“Este proyecto nos entusiasma mucho porque lo hemos tomado de un libro llamado Los Rockefeller Habits y que sabemos ha conducido a muchas organizaciones al éxito.”<sup>24</sup>*

Esto forzó a los empleados a estar presentes en una junta diaria, que según el proyecto, duraría 10 minutos pero que en la práctica se prolongaba hasta 20 ó 25 minutos diarios, para dar revisión a cinco aspectos básicos sobre los que se justificaba el proyecto de los “Rockefeller Habits” y que consisten en mencionar en cada junta:

- El triunfo del día anterior
- El reto del día
- La problemática más difícil a resolver
- La métrica sobre la que baso mi trabajo
- La acción a resolver con otra área

En México, cada junta de los Rockefeller Habits se adaptó al estilo de cada director. A pesar de que se dijo sería telefónica, para algunos terminó siendo presencial, además, los horarios variaron entre un área y otra.

La actitud observada en los integrantes del área comercial respecto a estas revisiones era la siguiente:

- No. de asistentes: 7
  - De los 7 solo 3 llevaban su información preparada, de manera que la junta fuera rápida y eficaz.
  - 1 de los ejecutivos nunca tenía idea de su status respecto a sus cuentas, por lo que siempre se apoyaba en el Director Comercial.
  - Otro de los ejecutivos, al no formar parte presencial del equipo, sino vía conferencia telefónica, era difícil conocer cuándo realmente estaba atento a los demás integrantes del equipo.

---

<sup>24</sup> Conferencia telefónica, Mensaje del, CFO de Corsidian, Donald McWeeney, Corsidian, México, D.F., 16 de Julio de 2008.



- En términos generales, los integrantes presentaban ansiedad porque la junta terminara lo más pronto posible. Todos repasaban algo nuevo pero no relacionaban alguna problemática del día anterior con el seguimiento o conclusión del mismo.

Los comentarios respecto a este proyecto por los integrantes de la organización fueron en su mayoría de “una pérdida de tiempo”<sup>25</sup>, “es solo un modo de querernos bajo control, de querer saber diario lo que hacemos”<sup>26</sup>.

Este proyecto tampoco tuvo un consenso previo entre los empleados, antes bien solo se les notificó de la implementación. Tampoco se les explicó de dónde salían los Rockefeller Habits para lograr que los sujetos que conforman la empresa, compartieran la misma visión de negocio que sus líderes.

En la búsqueda de información sobre este proyecto, se encontraron las siguientes fuentes que arrojan un poco de luz sobre lo que son los RHabits y que los “Corporate” propusieron como esquema de “comunicación e información”<sup>27</sup>.

<http://www.kcapital-us.com/verne2/images/Brochure.pdf>

<http://www.catalystconnection.org/growing/rockefeller-habits.aspx>

<http://positioningsystems.com/products.php>

En este caso, la resistencia del personal y el tedio que les produjo una junta diaria, derivó del hecho de que el objetivo no perseguía los mismos intereses de quienes debían llevarlo a cabo, además de que el sistema se planteó como un proyecto comunicativo en vez de informativo, cuando en realidad ejerció presión en las actividades (prospectar, atender cuentas, hacer cotizaciones, actualizar información) de quienes debían llevarlo a cabo.

#### **2.2.4 El costo temporal**

El costo temporal recrudescer toda acción, pues “todo acto, todo objeto, todo servicio, toda ocupación humana, se traduce en una disipación de tiempo, ya sea de espera o

---

<sup>25</sup> Comentario de un integrante del área de Administración.

<sup>26</sup> Comentario de un integrante del área Comercial.

<sup>27</sup> Retomado del comunicado electrónico hecho por la asistente del CFO.

de oportunidad”<sup>28</sup>, así el tiempo es al final una cantidad que se consume, ya que transcurre en el cumplimiento de las acciones.

En la hoja de inspección (Ver Cap. I, Cuadro 9), se pudo observar que el tiempo invertido por los ejecutivos no ha sido precisamente enfocado al 100% en prospectar para conseguir ventas nuevas, aunque dedica gran parte de su tiempo en atender sus cuentas actuales. Se observa pues que las bases del evento y de Salesforce referidas, permanecieron más de 11 meses sin ser revisadas por los ejecutivos del área comercial para actualizar las cuentas atendidas y los posibles prospectos<sup>29</sup>.

Para Corsidian el que no existan ventas, también significa que los ingenieros de servicio no tengan ocupaciones. No habiendo instalaciones ni desarrollos nuevos, simplemente se enfocan a brindar soporte técnico o mantenimiento. Con una plantilla rebasada en personal que esta paralizado, las horas muertas se traducen en pérdidas.

## 2. 2.5 El costo generalizado

El costo generalizado que la organización ha tenido que pagar se resume en lo siguiente:

<b>Tipo de Costo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>
ECONÓMICO	\$ 4,735.43	Solo para generar un Lead o venta nueva, Corsidian invierte \$4,735.43 pesos por día <sup>30</sup> . A esto aún puede sumarse la cantidad que invierte por atender cuentas actuales.
PSICOLÓGICO	ALTO	Falta de estímulo, incertidumbre ante los ajustes estructurales, realizar actividades que provienen de ideas y decisiones imprevistas, han generado desmotivación en la organización.
TEMPORAL	ALTO	Apatía, desgaste y paralización del personal de ventas y servicios profesionales principalmente.
ENERGÉTICO	ALTO	Realizar acciones derivadas de planeación express o decisiones de último momento.

*Cuadro 17. Costo generalizado de Corsidian*

<sup>28</sup> Moles, Abraham. Op.Cit.,1973. p. 94

<sup>29</sup> Corsidian, Informe Trimestral de Mercadotecnia, 2008.

<sup>30</sup> El dato se obtuvo de la división entre el total de inversión de la empresa generar ventas y los leads contactados (Ver Cuadro 17).

Con esta proyección de costos se puede decir que además de no ser productiva, Corsidian es una organización costosa. Los principales problemas que ha presentado de acuerdo al análisis son:

- a) Falta de planeación estratégica
- b) Discursos contradictorios entre lo que se dice y lo que se hace (Director General A)
- c) Inexistencia de retroalimentación para que los cambios se comuniquen oportunamente
- d) Desconcierto e incertidumbre ante los cambios administrativos y los ajustes impuestos.
- e) Resistencia ante los cambios impuestos (Director General B)
- f) Toma de decisiones centralizada y falta de confianza ( Director General A) en su personal
- g) Falta de coordinación, entendimiento y empatía entre las áreas para realizar un objetivo de forma conjunta, lo que retrasa las respuestas al cliente
- h) Falta de conocimiento y capacitación del personal del ventas para ejercer adecuadamente sus funciones
- i) Alta dependencia de Corsidian hacia los fabricantes, para obtener información rápida que les permita atender mejor a sus clientes.

Olvidarse del papel que juega la comunicación en la empresa, implica también olvidarse de un costo para la organización, pues no hay organización sin acción y no hay comunicación sin acción.

La comunicación no esta peleada con la productividad, al contrario, es una actividad que la complementa. Esto no significa que no existan organizaciones productivas sin una comunicación eficaz, sin embargo Moles (1973) señala que sí pueden existir organizaciones que son altamente productivas pero altamente costosas, pues carecen de una buena comunicación estratégica, por lo que funcionan únicamente por la vía del control y la supervisión, como lo que ocurre con Corsidian.

### 2.2.6 El costo comunicativo

Físicamente, la comunicación no es una acción, pero a través de ella es posible que el hombre actúe, su potencia “se mide por su capacidad de desencadenar efectos que siempre son mayores a su intensidad, tamaño o cantidad.”<sup>31</sup>.

A diferencia de otras acciones y bien empleada, la comunicación en una organización es una inversión que puede ayudar a ahorrar energía, al “sustituir acciones ejecutivas por acciones expresivas”<sup>32</sup> y viceversa.

Joan Costa señala que “comunicar es actuar”, y considera que “no se pueden considerar las actuaciones de la empresa con independencia de la comunicación, ni a la inversa”<sup>33</sup>. La comunicación en este sentido, resulta también otra inversión de energía, ya que “todo acto de comunicación surge necesariamente del binomio espacio-tiempo, por lo tanto cada operación de comunicación e interacción, afecta necesariamente a todas las otras, puesto que ‘consume’ una cierta cantidad de “tiempo-espacio”<sup>34</sup>.

El problema es que en Corsidian, la mala comunicación no se da solo en un nivel. Al comparar la forma de funcionar de Corsidian con una pirámide, se entiende que desde arriba vienen las instrucciones, y en este caso, se ha señalado que la mayoría de las decisiones en el caso de México, han sido tomadas por el Director General y COO, lo que llevaría a pensar que es él, el único responsable de que la empresa esté pagando tan altos costos.

A pesar de ello, si bien el líder ha desempeñado un papel fundamental en los éxitos o fracasos de la organización, se puede observar que no solo él ha sido responsable de la falta de productividad en la empresa, pues la organización presenta deficiencias en los tres niveles (Figura 11). Es decir, la organización misma de algún modo, siguió operando bajo un esquema de comunicación informal apegada al Director General A,

---

<sup>31</sup> Moles, Abraham, Op. Cit., 1973, p.15

<sup>32</sup> Ibid, p.15,

<sup>33</sup> Costa, Joan, Op. Cit., 1999, Cap. 5, p. 111

<sup>34</sup> Moles, Abraham en Teoría de la Información, Op, Cit., p. 14.

lo que facilitó que el DGA/ COO nunca se mantuviera lejos de la información y los actos de la empresa.

En esta investigación se ha señalado que gran parte de la problemática se encuentra en la superestructura. El control que el COO y ahora nuevamente Director General Aejerce a través de su peculiar forma de actuar, es el ejemplo más vívido que la organización ha tenido para adaptarse, surgir, desarrollarse y amoldarse (o acomodarse) a los cambios constantes, sin embargo al encontrarse que el problema se encuentran en los otros dos niveles (estructura e infraestructura), también se reconoce la existencia de una relación estrecha con la información que se genera en la organización, su flujo y las interacciones comunicativas que se generan entre los miembros, por lo que el problema en Corsidian también es comunicativo-informativo.

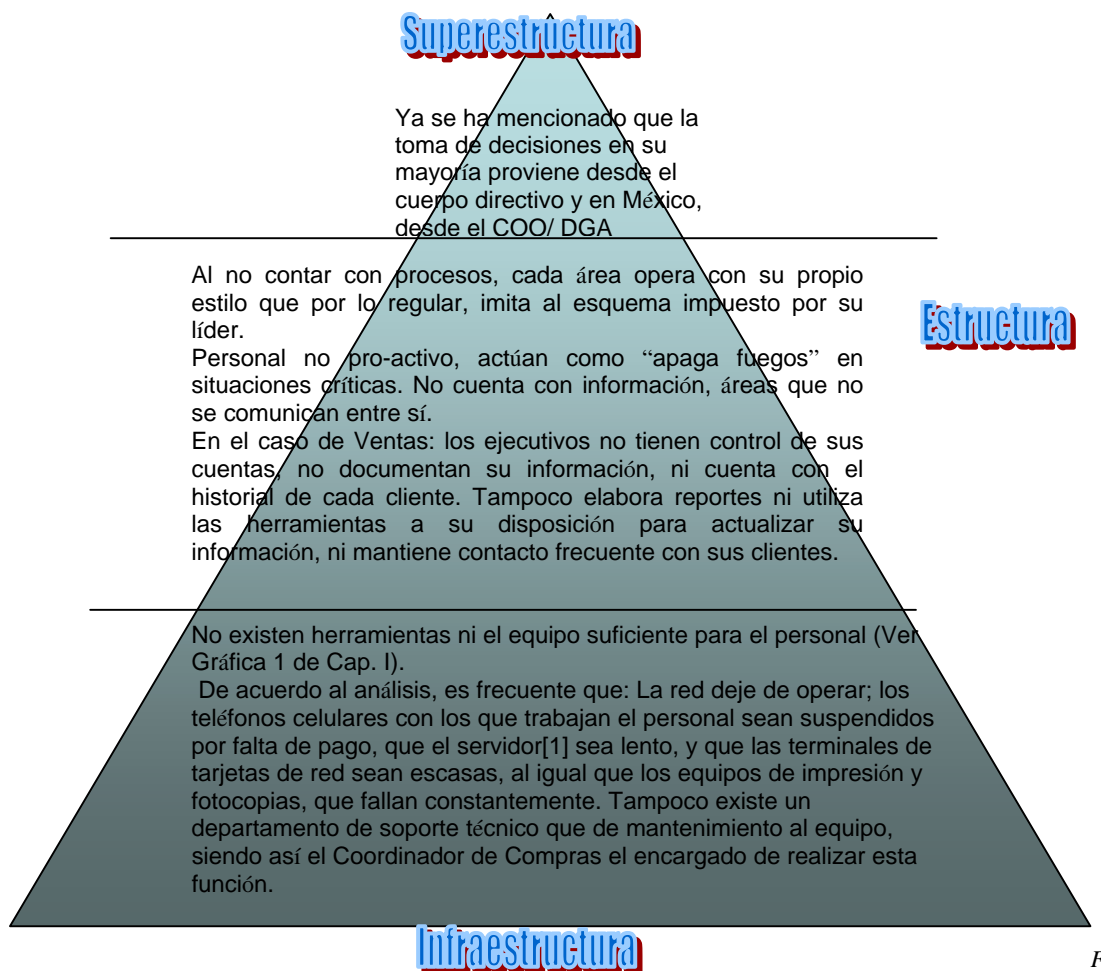


Figura 11. Principales problemas de Corsidian<sup>35</sup>

<sup>35</sup> Es el que lleva control de sus propios procesos, resultado de experiencias laborales anteriores y es así, el único que durante el 2008 va logrando alcanzar su cuota en ventas, aunque durante casi todo el primer

Conocer a los actores y los grupos que conforman a Corsidian, ayudará a comprender el papel que desempeña el líder en el funcionamiento de la empresa y lo que podría ahorrar o perjudicar para los costos de la organización.

### **2.3 Los actores**

Joan Costa (1999), señala que “toda acción, todo acto, significa y con ello comunica<sup>36</sup>”. Al estar conformadas por individuos con pensamientos, gustos, caracteres y temperamentos diversos, aún sin quererlo, sin tener conciencia de ello, las organizaciones también comunican.

Conocer entonces las diferencias individuales entre los sujetos que conforman una organización, ayudará a comprender mejor lo que la empresa comunica con sus actos.

El cumplimiento de los objetivos en una organización solo se da si las personas se entienden y se organizan. A medida que interactúan para esta toma de decisiones, los sujetos están involucrados en una adaptación mutua, donde participan de la toma de decisiones<sup>37</sup> y de la división del trabajo, desde diferentes niveles de mando.

#### **2.3.1 Características de los actores**

Es obvio que cada persona es única y por tanto, responde una manera particular a determinadas circunstancias, lo que hace más compleja su forma de interactuar y relacionarse con otros, así como su forma de comunicar y reaccionar.

Hay quienes, por ejemplo, prefieren un trabajo más rutinario y sin obstáculos, mientras que hay otras que prefieren actividades fuera de oficina, o bien existen quienes desearían un ascenso mientras que otras desearían mantener su puesto en la misma posición sin que les represente algún riesgo. Del mismo modo, hay personas

---

semestre, previo al segundo reajuste de la organización, tuvo que enfrentar numerosos obstáculos que el Director Comercial B le puso en el camino.

<sup>36</sup> Costa, Joan. Op. Cit.,1999, Cap. I, p. 17

<sup>37</sup> Idalberto, Chiavenato. P. 28

que no les gusta relacionarse con otros, a diferencia de aquéllos que por lo regular se encuentran en áreas como la de ventas o de servicio al cliente, en donde el trato con las personas es obligatorio.

Por ser tan versátil, el ser humano es complejo, así pues las organizaciones por lo regular, no disponen de datos o medios para comprender la complejidad de sus miembros<sup>38</sup>.

Sin embargo, hay autores como Gibbson que señalan que la forma de actuar de los sujetos en una organización depende de las diferencias individuales de la conducta como “la percepción, las actitudes, la personalidad y el conocimiento”<sup>39</sup>.

Además de los factores internos, como las características de la personalidad (su capacidad de aprendizaje, emociones, valores, actitudes), se deben también tomar en cuenta los factores externos derivados de las características organizacionales (tales como: la cohesión grupal, los sistemas de castigo y recompensa, la influencia de los sistemas personales, las condiciones ambientales, la vida familiar del individuo) para entender su forma de interactuar y organizarse<sup>40</sup>.

Para entender como funciona la organización es necesario analizar entonces, a sus actores y las características que los hacen únicos: su perfil, personalidad y posteriormente, los grupos que conforman en convivencia con otros.

### **2.3.2. Los actores de Corsidian**

Corsidian cuenta actualmente con 44 empleados<sup>41</sup>. Como ya vimos en el Capítulo I, desde hace un año la organización comenzó a sufrir ajustes en su estructura, con las que se buscaba un crecimiento y desarrollo de la empresa, así como de su cartera de clientes. Esta reestructuración dejó como resultado:

---

<sup>38</sup> Thompons, James D., *Dinámica organizacional: fundamentos sociológicos de la teoría administrativa*, Sao Paulo, McGraw Hill, Brasil, 1976, p. 125.

<sup>39</sup> Gibbson, Ivancevich., *Conducta, Estructura y Proceso*, Edit. Interamericana, México, 1985, p. 68.

<sup>40</sup> Dubrin, Andrew J., *Fundamental of Organizational Behavior: An applied perspective*, Nueva York, Pergamon Press, 10974, p. 241.

<sup>41</sup> Dato obtenido de su directorio de empleados. Junio de 2008.

- Nuevo Director General para la región de México.
- El ejecutivo considerado “estrella” de la organización y que nunca había ocupado un puesto directivo, a cargo de la Dirección Comercial.
- Nuevo Director de Servicios Profesionales, egresado de las filas del principal cliente de Corsidian y con quien la empresa ha tenido diversos enfrentamientos debido al servicio y al “pirateo” de los empleados, ahora a cargo de Servicios Profesionales.
- 1 área de Finanzas y Administración
- 1 área de Consultoría

Ahora bien, los sujetos o actores que conforman el área comercial, objeto de ésta investigación, quedó conformada por:

- Director Comercial B
- 3 Gerentes de Cuenta
- 1 pre-venta

Todos reportando al Gerente Comercial. Se presentan a continuación las características biográficas de sus integrantes, además del COO y del Director General, quienes son parte de las decisiones comerciales.

Puesto	Edad	Género	Estado Civil	Antigüedad
COO	33 años	Masculino	Casado	10 años
Director General	45 años	Masculino	Casado	1 año
Director Comercial	36 años	Masculino	Casado	6 años
Gerente de Cuenta 1/ LH	45 años	Masculino	Casado	1 año y 2 meses
Gerente de Cuenta 2/ MP	43 años	Masculino	Casado	8 meses
Gerente de Cuenta 3/ CM	28 años	Masculino	Casado	4 meses
Gerente Sr./ GA	34 años	Femenino	Soltera	2 años 6 meses
Soporte Técnico y Pre-venta	34 años	Femenino	Soltera	2 años 8 meses

*Cuadro 18. Características biográficas de los Actores en el área de Ventas México*

Stephen Robbins <sup>42</sup> establece una serie de supuestos que permiten entender las acciones de los individuos en la organización. Así, el que una persona sea casada representa mayor estabilidad, aunque si se trata de una mujer con hijos, enfrentará

<sup>42</sup> Robbins, Stephen, en *El Actor. Características y Personalidad*, Presentación, Seminario-Taller organización, Comunicación y Cultura, FES-Acatlán, Septiembre de 2008, p. 2



dificultad para combinar el hogar con el trabajo, lo que se cumple en Corsidian, pues la persona de Pre-venta: casada y con un hijo, comenzó a enfrentar problemas en este sentido. Para resolverlo, se le otorgó la posibilidad de trabajar desde casa, por lo que su horario de oficina es de 9:00 AM a 14.30PM. Esto puede ser una ventaja para la persona beneficiada con este privilegio, sin embargo, causó molestia entre los Gerentes de Ventas.

Otro parámetro de Robbins se refiere a la edad y menciona que “a mayor edad, menor rendimiento”. Como puede observarse, en Corsidian el grueso de integrantes fluctúa entre poco más de los 28 y los 45 años; una población joven y madura, por lo que su rendimiento, rapidez, fortaleza y coordinación para ejecutar acciones, es mayor.

El tercer factor está relacionado a la antigüedad del personal en la empresa, y en este caso se dice que a mayor antigüedad, mayor productividad. En este punto, la regla también se cumple. El COO y el DComercial B, con 10 y 6 años de permanencia en la empresa respectivamente, son los integrantes más antiguos, y especialmente con los resultados bajos en ventas, son ahora los más productivos en la organización.

En el caso del Gerente 1, su antigüedad no es arriba de un año pero puede mencionarse que es altamente productivo<sup>43</sup>, comparado con sus colegas, que han encontrado dificultades para destacar en ventas.

Ahora bien, la relación entre la conducta y la personalidad es uno de los factores más complejos para la organización, pues en gran medida la personalidad del individuo puede favorecer u obstaculizar el logro de una meta. Por otro lado, que laboran en una organización coadyuvan al cumplimiento de determinados objetivos, sin embargo,

Gibbson, al igual que Robbins, considera que la personalidad es toda “una base biológica organizada que se tiene su desarrollo específico bajo la influencia de los ambientes social y cultural”<sup>44</sup>, por lo que las tendencias, características y

---

<sup>43</sup> Al momento de esta investigación, el Gerente 1 había alcanzado el 70% de su cuota y cerrado 2 proyectos que se consideran viables para venta segura.

<sup>44</sup> Gibbson, Ivancevich, Op. Cit. P. 75

temperamentos de cada persona se verán influenciadas por ellos, pero Robbins agrega que la personalidad “es la suma total de las formas en que los individuos reaccionan ante los otros e interactúan con ellos”<sup>45</sup>.

El ambiente esta relacionado con la cultura del individuo (actitudes y valores), así como los lazos familiares y sociales en los que se desarrolla y convive. Pero también algo que determina la personalidad son los factores hereditarios y el contexto situacional.

La herencia se refiere a los atributos que fueron determinados en nuestra concepción (aspectos físicos, género, reflejos, ritmos biológicos y psicológicos) y en cuanto al contexto, se dice que la personalidad del individuo, generalmente estable y constante, cambia en situaciones diferentes a su contexto de convivencia normal.

### 2.3.3 Personalidad en Corsidian: rasgos de los comerciales

Robbins distingue 4 rasgos característicos de la personalidad basadas en el temperamento de las personas<sup>46</sup>:

- a. *Sanguíneo*<sup>47</sup>: personas tensas, excitables, inestables, sociables, dependientes y protagónicas.
- b. *Coléricas*: persona tensa, explosiva, inestable, fría, tímida y resistente a las ideas de los demás.
- c. *Flemático*: persona más racional, serena, confiada, adaptable, sociable e independiente.
- d. *Melancólico*: persona segura de sí misma, sereno, confiado, adaptable, tranquilo, frío y tímido.

EXTROVERTIDO	SANGUÍNEO	FLEMÁTICO
INTROVERTIDO	COLÉRICO	MELANCÓLICO
	+	- ANSIEDAD

<sup>45</sup> Stephen, Robbins., Op.Cit., 2008, p. 2

<sup>46</sup> Robbins, Stephen, Op. Cit. Lamina 29

<sup>47</sup> De acuerdo a esta clasificación, a mayor ansiedad y mayor extroversión en la forma de ser, el sujeto cae en el tipo sanguíneo.

Así por ejemplo, una persona extrovertida pero con un grado de mayor ansiedad, resultará alguien de tipo sanguíneo.

Por otro lado, Carl Jung realiza una clasificación de la personalidad basada en el locus o foco de control<sup>48</sup> de los individuos, que puede ser:

- Interno: Indica que algunas personas se creen constructoras de su propio destino, es decir responsables de lo que les sucede.
- Externo: Se refiere a la percepción de algunas personas que consideran que no son capaces de controlar su destino, creen que lo que les sucede se debe a la oportunidad y al factor suerte.

La clasificación de la personalidad de introversión y extroversión la distingue como “rasgos primarios” y establece 16 tipos de la personalidad respecto al carácter de los sujetos:

INTROVERTIDO	EXTROVERTIDO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reservado</li> <li>• Poca inteligencia</li> <li>• Afectado por sentimientos</li> <li>• Sumiso</li> <li>• Serio</li> <li>• Acomodaticio</li> <li>• Tímido</li> <li>• Inflexible</li> <li>• Confiado</li> <li>• Práctico</li> <li>• Directo</li> <li>• Seguro</li> <li>• Conservador</li> <li>• Dependiente del grupo</li> <li>• Incontrolado</li> <li>• Relajado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociable</li> <li>• Mucha inteligencia</li> <li>• Emocionalmente estable</li> <li>• Dominante</li> <li>• Despreocupado</li> <li>• Consciente</li> <li>• Emprendedor</li> <li>• Sensible</li> <li>• Suspica</li> <li>• Imaginativo</li> <li>• Juicioso</li> <li>• Aprensivo</li> <li>• Experimentador</li> <li>• Autosuficiente</li> <li>• Controlador</li> <li>• Tenso</li> </ul>

Cuadro 19. Clasificación de la personalidad de Carl Jung

<sup>48</sup> Lugar de Control se refiere a la percepción que una persona posee acerca del origen de su destino.

Además, este autor menciona que las personalidades del sujeto pueden “transitar por una serie de gamas y tonalidades<sup>49</sup>” en los que se combinan ambos opuestos. Así tenemos que:

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

Cuadro 20. Agrupación de personalidades según el tipo de habilidad.

A la vez, Holland distingue 6 tipos de personalidades<sup>50</sup>:

- Realista: es práctico y le gusta trabajar con máquinas, herramientas y similares. Puede ser tímido, sincero, persistente, estable, adaptado, práctico y prefiere las actividades físicas.

<sup>49</sup> Carl Jung, “La comunicación, más que una habilidad para el trabajo de grupo” en Ma. Adriana Ulloa, compiladora, *La comunicación, más que una habilidad para el trabajo en grupo*, Cuadernos del colegio de educación y comunicación de la ENEP Acatlán, época 1, año 1 núm 1, México, UNAM, Acatlán, 1997, p. 2.

<sup>50</sup> Holland, J. I.: op. cit. (\*) Holland establece su tipología basado primordialmente en el análisis factorial de los intereses humanos de Guelford, Christensen, Bond, y Sutton, "A factor Analysis Study of Human Interest". Psychological Monographs, 1954. Vol. 68 (4, Todo el número, 365). Citado por Holland, op. cit. Estos autores establecen seis tipos de personalidad: Realista, Investigador, Artista, Social, Empresarial y Convencional. (\*\*) Para tal fin pueden consultarse los últimos 5 o 10 años de las siguientes revistas científicas: Journal of Vocational Behavior, Personnel and Guidance Journal, Journal of Counseling Psychology Measurement and Evaluation in Guidance, Vocational Guidance Quarterly, Psychological Abstracts, etc.

- Investigativo: es curioso y le gusta aprender, analizar situaciones, resolver problemas. Es original, independiente y curioso.
- Artístico: es muy imaginativo, desordenado, idealista, emocional y les gusta expresarse a través de la creatividad.
- Social: amigable, cooperativo, comprensivo, sociable y por lo general gusta de capacitar, entrenar, enseñar y ayudar a los demás.
- Emprendedor: confiado, ambicioso, dominante, enérgico. Le gusta ejercer poder e influir en los demás.
- Convencional: adaptado, cuidadoso, eficiente, práctico. Le gusta seguir rutinas y de expresarse poniendo atención en los detalles, pero puede resultar inflexible y sin imaginación, pues prefiere actividades reguladas y definidas.

Una compilación realizada por Adriana Ullóa, basada en Carl Jung, determina que a través de la aplicación de un test, es posible conocer el tipo de personalidad de los individuos y su forma de actuar en la organización. El test, conformado por 24 grupos de lo que llama “estilos de vida”, conformados a la vez por cuatro ítems correspondientes a un tipo de personalidad<sup>51</sup>.

La aplicación del Test en Corsidian se llevó a cabo en el área de Comercialización (6 integrantes). Se contempló al Director Comercial B, pero no pudo realizar la encuesta debido a que argumentó “falta de tiempo”. Una vez aplicada la encuesta, se contabilizó el número de respuestas de cada letra (A-analítico, C-controlador, P-persuasivo, O-organizador).

RESULTADOS

C	
O	
A	
P	

La suma total debe ser 24, correspondiente a los estilos de vida. Las frecuencias halladas en cada personalidad serán identificadas a partir de las dos habilidades que cuenten con mayor número de respuestas, para conocer la personalidad predominante.

---

<sup>51</sup> Carl Jung en “La comunicación, más que una habilidad para el trabajo de grupo” en Ma. Adriana Ulloa, compiladora, *La comunicación, más que una habilidad para el trabajo de grupo*, Cuadernos del colegio de educación y comunicación de la ENEP Acatlán, época 1, año 1 núm 1, México, UNAM, Acatlán, 1997. p. 36

## TEST DE PERSONALIDAD SEGÚN EL TIPO DE HABILIDADES Y NECESIDADES

**SEXO** \_\_\_\_\_ **EDAD** \_\_\_\_\_ **FECHA** \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:** En cada grupo señala con una "X" aquella palabra o frase que mejor te describa o corresponda con tu forma de ser. No elijas aquellas características que admiras, te gustaría o "deberías" tener. Déjate llevar por tus primeras impresiones y trata de contestar rápidamente. Asegúrate de elegir sólo una.

TRANQUILO	O	OBEDIENTE	O
METICULOSO, DETALLISTA	A	CAPRICHOSE	A
DE OPINIONES FUERTES	C	TESTARUDO, REACIO A CONCEDER	C
SOCIABLE, AMIGABLE	P	JUGUETÓN	P
ESTABLE, TEMPLADO	O	CONVINCENTE	P
PRECISO	A	GENTIL	O
NERVIOSO	C	HUMILDE, MODESTO	A
ESPONTÁNEO	P	ORIGINAL	C
VALIENTE	C	SEGURO DE MI MISMO	P
CREATIVO, CON INVENTIVA	P	SIMPÁTICO	O
ENTREGADO	O	ASERTIVO PARA TOMAR DECISIONES	C
INTROVERTIDO	A	ABIERTO A ACEPTAR OPINIONES	A
COMPETITIVO	C	DE TRATO FÁCIL	O
JOVIAL, GOZOSO	P	ORGANIZADO, METÓDICO	A
CONSIDERADO	O	ENÉRGICO	C
CONCILIADOR	A	"CAMPECHANO", SOBRELLEVO LAS COSAS	P
RESPECTUOSO	A	DISCIPLINADO	A
EMPRENDEDOR	C	GENEROSO	O
OPTIMISTA	P	VIVAZ, LLAMATIVO	P
SERVICIAL	O	PERSISTENTE, NO ME RINDO	C
ARRIESGADO, TEMERARIO	C	CAUTELOSO	A
DISPUESTO A AYUDAR	O	DETERMINADO	C
CALIDO Y SINCERO	P	ELOCUENTE	P
CENTRADO, NO EXTREMO	A	BONDADOSO	O
AGRESIVO	C	INQUIETO	C
INFLUENCIABLE	O	POPULAR	P
INDECISO	A	COMPARTIDO, COLABORADOR	O
IMPULSIVO	P	REGIDO POR PRINCIPIOS DETERMINADOS	A
COMUNICATIVO	P	DIPLOMÁTICO	A
CONTROLADO	O	ATREVIDO, AUDAZ	C
DECISIVO, FIRME	C	SATISFECHO	O
SISTEMÁTICO	A	EXPRESIVO	P
CONTENTO	O	ANSIOSO	C
CONFIADO	P	IMPACIENTE	O
PACIFICO	A	DISPUESTO	A
POSITIVO	C	CONSEQUENTE, FLEXIBLE	P
APEGADO A PROPIAS DECISIONES A FAVOR DE NUEVAS IDEAS	C P	ADAPTABLE	A
LISTO PARA HACER FAVORES	A	TIENDO A EXPRESAS CUALQUIER DESACUERDO	C
SOCIABLE, AMIGABLE	O	PREOCUPADO, INTERESADO POR LOS OTROS	O
ANALÍTICO	A	EMOTIVO, IMPRESIONABLE	P
LLANO, DIRECTO	C	GUSTO POR EL ESPARCIMIENTO	P
ENCANTADOR	P	PACIENTE	O
LEAL	O	FACILIDAD PARA HABLAR	A
DETERMINACIÓN PARA APOYAR A LOS OTROS MORALMENTE	O	INDEPENDIENTE	C
EVITO LA CONFRONTACIÓN	A	CARISMÁTICO, ADMIRADO	P
OBSTINADO, NECIO	C	AMABLE, TRATABLE	O
SOCIABLE, AMIGABLE	P	VULNERABLE, SENSIBLE	A
		SEGURO Y FUERTE	C

Cuadro 21. Test de personalidad basado en Adriana Ullóa (comp.), Op..Cit. 1997

Los resultados de interpretación del Test de personalidad, son señalados a partir de roles característicos que permiten ver las disposiciones, actitudes y preferencias del sujeto en cuestión. En Corsidian encontramos los siguientes rasgos de personalidad:

ACTOR	PERSONALIDAD DE ACUERDO A ROBBINS Temperamento + carácter		PERSONALIDAD DE ACUERDO A HOLLAND Puesto y ocupación + actividades que desarrolla		PERSONALIDAD DE ACUERDO A ADRIANA ULLOA Resultado del Test	
	PUESTO	TEMPERAMENTO	CARÁCTER	OCUPACIÓN	TIPO	HABILIDADES
Director General A	Colérico	Introverso	Arquitecto	Emprendedor		
Director General B	Flemático	Extroverso	Sistemas	Convencional		
Director Comercial A	Colérico	Extroverso	Administración en Sistemas	Realista	Visionario Controlador	
Director Comercial B	Colérico	Introverso	Ingeniero Físico	Investigativo	Clown-Controlador	Líder Clown
Gerente de Cuenta 1/ LH	Melancólico	Introverso	Administrador de Empresas	Realista	Visionario-Analítico	Visionario Analítico
Gerente de Cuenta 2/ MP	Flemático	Extroverso	Capacitación	Investigativo	Organizador-Analítico	Sensible Visionario
Gerente de Cuenta 3/ CM	Flemático	Extroverso	Mercadotecnia	Emprendedor	Controlador-Analítico	Líder Visionario
Gerente de Ventas Sr/ GA	Sanguíneo	Extroverso	Administración de Empresas	Social	Organizador-Persuasivo	Clown Sensible
Soporte Técnico y Pre- venta/ AS	Melancólico	Introverso	Sistemas	Convencional	Controlador-Analítico	Líder Visionario

*Cuadro 22. Clasificación de la personalidad del personal Comercial y las Direcciones Generales de Corsidian durante los cambios (2007-2008)*

Las características de cada personalidad, vienen detalladas a continuación<sup>52</sup>:

ACTOR	PERSONALIDAD + HABILIDADES	CARACTERÍSTICAS
Director General A	Visionario Analítico	Son los más competentes para hacer las cosas del modo indicado. Establecen altos estándares de desarrollo y comportamiento respecto a sí mismos y con los otros. Su habilidad para poner atención en los detalles es una de sus fuerzas. Con frecuencia, después de escuchar horas de diálogo, ellos pueden sintetizar lo que fue dicho en “tres puntos” principales. Una de sus contribuciones más significativas, a pesar de que no siempre es percibida por los otros, es mantener un alto control de calidad sobre el trabajo realizado. Tienden a ser más precisos, sistemáticos y a seguir procedimientos tanto en su trabajo como en su vida personal. Algunas veces, mientras investigan hechos y detalles, pierden de vista el propósito o el “conjunto de las cosas”. Lidar con cambios repentinos o la toma de decisiones sin el tiempo los hechos suficientes, les resulta difícil y es causa de tensión. Debido a su necesidad de hacer las cosas a la perfección, tienden a reaccionar de manera defensiva a la crítica. Cuando proveen información o respuestas a los cuestionamientos, uno no puede estar seguro de que serán detallados. Ellos pueden ser más eficientes si aprenden a percibir las tonalidades del gris, en lugar de “esto o aquello” o de pensar en “negro y blanco”. Tener estándares realistas para sí y con los otros, así como comunicar las propias expectativas puede ayudar a reducir tensiones. “Nadie es perfecto”.
Director General B	Visionario Persuasivo	Tienden a desarrollarse capazmente lo mismo, en una especialidad técnica, como en el trato con la gente. Establecen altas expectativas de perfeccionamiento de sí mismos y de los otros, y lo verbalizan con frecuencia. Pueden ser percibidos como sujetos que tienen una actitud de superioridad por el modo en que hacen las cosas. A causa de que alcanzan un alto nivel de experiencia en su área, tienden a preferir hacerlo todo por sí mismos en lugar de delegarlo a otros. El control de calidad de las cosas y encontrar altas expectativas de resultados, le son importantes. Si los otros no alcanzan estos estándares, esta personalidad verbaliza su desacuerdo y apuntará específicamente lo que no fue bien hecho. La autodisciplina es una fortaleza significativa, tanto en su habilidad para aplicar destrezas técnicas para envolver a la gente. Ellos pueden mejorar su efectividad “dejando hacer” a la gente, después de delegarles un trabajo. Si sus expectativas no se cumplen, procurar a los otros funciona mejor que criticarlos. Asimismo, es más motivante expresar aprecio y orgullo por el cumplimiento de los otros, que detallarles cómo es que las cosas hubieran podido salir mejor.

*Cuadro 23. Clasificación de la personalidad de los Directores A y B en Corsidian durante los cambios (2007-2008)*

<sup>52</sup> Carl Jung, Op. Cit., 1997, p. 39



ACTOR	PERSONALIDAD + HABILIDADES	CARACTERÍSTICAS
Director Comercial A	Visionario Controlador	Tienden a preferir el trabajo a solas. Desarrollan un alto nivel de especialización técnica. Cuando se les da un proyecto, el suficiente tiempo para su terminación y los recursos apropiados, los resultados usualmente son exitosos. Sin embargo, cuando hay cambios imprevistos, se les solicitan varios proyectos al mismo tiempo, o hay demasiada gente involucrada, la presión puede tornarse irresistible. El método científico para resolver problemas y tomar decisiones es la característica principal de su estilo. A causa de que separan la emoción de la tarea a realizar, aún en sus relaciones personales, con frecuencia se les percibe como fríos, ásperos, y aun, arrogantes. Suelen ser tan buenos críticos de sí mismos como de los otros, e incluso, hirientes con sus comentarios. Una de sus mayores fortalezas es su respuesta a los estímulos que ofrece lo desconocido. Aunque suelen utilizar procedimientos tradicionales, pueden ser dogmáticos para arribar al porqué las cosas funcionan, cómo hacerlas trabajar, el camino “correcto” en que deben ser hechas, etc. Tienden a alejarse de los otros para no involucrarse demasiado. Además, perciben los encuentros de grupo como pérdidas de tiempo, por eso hallan razones para evitarlos. Pueden ser más efectivos si aceptan las emociones como naturales en sí mismos como en los otros y aprenden a expresar sus sentimientos, sí como a distinguir cuando la tradición y la historia no se aplican para experimentar con ideas y técnicas nuevas.
Director Comercial B	Clown Controlador	Usan su “malicia”, confianza, entusiasmo y optimismo para trabajar con los otros. Sus objetivos se cumplen a través de la gente. Están motivados por los cambios, en particular, por las cosas que no se han hecho antes. Son cálidos, amigables y abiertos, aún en sus nuevas relaciones. Sus cualidades más significativas incluyen que venden ideas y delegan el trabajo. A causa de su habilidad para ganar la confianza de los otros, con frecuencia obtienen posiciones de responsabilidad que pueden estar por encima de sus conocimientos y experiencia. Tienden a ser impulsivos para tomar decisiones y pueden rebasar sus expectativas gracias a su optimismo y entusiasmo. Verse mejor es más importante que ser organizados y poner atención a los detalles. Al trabajar con otros, presenta diversos estilos: los realizan, los motivan o se adaptan a ellos con facilidad. Pueden ser mejores si aprenden a percibir y analizar los hechos antes de tomar una acción. Adquirir una mejor comprensión y tolerancia de aquellos que tardan en cambiar puede incrementar su poder e influencia. Un optimismo desmedido puede convertirse en una gran debilidad.

*Cuadro 24. Clasificación de la personalidad de los líderes del área comercial A y B en Corsidian durante los cambios (2007-2008)*

ACTOR	PERSONALIDAD + HABILIDADES	CARACTERÍSTICAS
Gerente de Cuenta 1/ LH	Visionario Analítico	Son los más competentes para hacer las cosas del todo indicado. Establecen altos estándares de desarrollo y comportamiento respecto a sí mismos y con los otros. Su habilidad para poner atención en los detalles es una de sus fuerzas. Con frecuencia, después de escuchar horas de diálogo, ellos pueden sintetizar lo que fue dicho en ‘tres puntos principales’. Una de sus contribuciones más significativas, a pesar de que no siempre es percibida por los otros, es mantener un alto control de calidad sobre el trabajo realizado. Tienden a ser precisos y a seguir procedimientos sistemáticos tanto en su trabajo como en su vida personal. Algunas veces, mientras investigan hechos y detalles, pierden de vista el propósito o ‘el conjunto’ de las cosas. Lidar con cambios repentinos o la toma de decisiones sin el tiempo y los hechos suficientes, les resulta difícil y es causa de tensión. Debido a su necesidad de hacer las cosas a la perfección, tienden a reaccionar de manera defensiva a la crítica. Cuando proveen información o respuestas a los cuestionamientos, uno puede estar seguro de que serán detallados. Ellos pueden ser más eficientes si aprenden a percibir las tonalidades del gris, en lugar de “esto o aquello” o de pensar en “negro y blanco”. Tener estándares realistas para sí y con los otros comunicar las propias expectativas. ‘Nadie es perfecto’.
Gerente de Cuenta 2	Sensible Analítico	Son característicos su enfoque sistemático y su determinación para salir adelante. Les es importante poner atención a los detalles y al ‘modo correcto’ de hacer las cosas. Prefieren desarrollar una o dos amistades cercanas, y están menos interesados en el beneficio del grupo entero. Frecuentemente se les percibe como ‘secos’ en su trato, lógicos y determinados a cumplir con sus metas. A causa de un alto nivel de sensibilidad, no siempre expresada, tienden a tomar las cosas personalmente e internalizar los conflictos. Si se sienten ofendidos, jamás olvidan. Prefieren trabajar solos porque temen que los otros ‘echen a perder’ las cosas, aunque también gustan trabajar con una o dos personas en quienes confían. Son objetivos y cuidadosos en sus trabajos, siempre se puede contar con ellos, aun cuando la tarea sea muy difícil. Pueden ser más efectivos aprendiendo acerca de los estilos de los otros y aceptándolos. “No todos son tan eficientes como uno”. Necesitan desarrollar la habilidad de adaptarse más fácilmente a los cambios de ambiente y a las necesidades de los otros. Mostrar más entusiasmo y emoción podría ayudar a que los otros se relacionen más fácilmente con esta personalidad.

*Cuadro 25. Clasificación de la personalidad de los Gerentes del área comercial*

ACTOR	PERSONALIDAD+HABILIDADES	CARACTERÍSTICAS
Gerente de Cuenta 3	Visionario Controlador	Tienden a preferir el trabajo a solas. Desarrollan un alto nivel de especialización técnica. Cuando se les da un proyecto, el suficiente tiempo para su terminación y los recursos apropiados, los resultados usualmente son eficaces, sin embargo, cuando hay cambios imprevistos, se les solicitan varios proyectos al mismo tiempo o hay demasiada gente involucrada, la presión puede tornarse irresistible. A causa de que separan la emoción de la tarea a realizar, aún en sus relaciones personales, con frecuencia se les percibe como fríos, ásperos y aun, arrogantes. Suelen ser tan buenos críticos de sí mismos como de los otros, e incluso, hirientes con sus comentarios. Una de sus mayores fortalezas es su respuesta a los estímulos que ofrece lo desconocido. Aunque suelen utilizar procedimientos tradicionales, pueden ser dogmáticos para arribar al porqué las cosas funcionan, cómo hacerlas trabajar, el camino 'correcto' en que deben ser hechas, etc. Tienden a alejarse de los otros para no involucrarse demasiado. Además, perciben los encuentros de grupo como pérdidas de tiempo, por eso hallan razones para evitarlos. Pueden ser más efectivos si aceptan las emociones como naturales en sí mismos como en los otros y aprenden a expresar sus sentimientos. Errar no es fallar, algunas veces las cosas sólo se hacen por diversión.
Gerente de Cuenta Sr.	Clown Organizador	Muestra caridad y empatía por la gente. Ven lo bueno en todos e invierten tiempo considerable en la consecución de relaciones estrechas y en ayudar a los otros a resolver sus problemas. Mantener a la gente feliz y satisfecha es un medio para cumplir sus propias metas. Algunas veces estar con la gente se toma más importante que una tarea. Quieren agrandar y pasan tiempos difíciles cuando trabajan con una persona fría que no muestra interés en su personal. Tienden a ser leales, dependientes y excelentes miembros de un equipo. Durante épocas de cambios intempestivos o crisis, suelen asumir el papel de estabilizadores. Cuando hay un conflicto, tienen a 'darle la vuelta' a las cosas y no llegan al grano. Por miedo a herir los sentimientos de los otros, pueden tomarse mucho tiempo antes de actuar. Algunas veces se preocupan demasiado acerca de lo que piensan los otros antes de tomar una decisión. Ellos pueden mejorar sus potencialidades aprendiendo a comunicar directamente sus motivos de conflicto, a expresar una demanda o a disciplinar a otros. Concentrarse más en la tarea y menos en los problemas de la gente ayudaría a que encontrarán el tiempo y los objetivos a cumplir. Preocuparse menos acerca de sí le interesa o no a los otros, puede aliviar o disminuir sus motivos de tensión.

*Cuadro 26. Clasificación de la personalidad de los Gerentes del área comercial*

ACTOR	PERSONALIDAD + HABILIDAD	CARACTERÍSTICAS
Soporte Técnico y Pre-venta/ AS	Líder Analítico	Su meta principal se dirige a alcanzar un grado de perfección. Esto es al mismo tiempo un motivo de fuerza gracias a su capacidad de manejo personal, y una debilidad, porque la perfección raramente es obtenida. Tienden a estar “llenos de ideas” sobre cómo alcanzar una meta o resolver un problema. Entonces analizan y critican cada opción, encontrando todas las posibles causas por las que podrían no funcionar. Estos conflictos suelen ser internos, sin embargo una vez que han decidido algo, difícilmente lo cambian. Con frecuencia son innovadores en su forma de pensar y generar ideas y soluciones únicas para cada situación. Tienden a ser sensibles, aún cuando tienen dificultades para expresar sus sentimientos y emociones. Esta personalidad puede mejorar su efectividad desarrollando la habilidad para comunicarse más abiertamente, aceptar a los otros en situaciones de equipo, y siendo menos críticos de sí mismos y de los otros. Ninguna idea es perfecta, como ningún plan está libre de fallas. Necesitan dejar a la gente, experimentar y probar nuevas cosas, aprender a sentirse orgullosos con más facilidad.

*Cuadro 27. Clasificación de la personalidad de los Gerentes del área comercial*

Ahora bien, Holland menciona que la satisfacción de un individuo en una organización, depende del grado en el cual acoplen exitosamente su personalidad al ambiente ocupacional.

Analizando el caso del líder del área comercial:

- El Director Comercial B, con una profesión enfocada a las matemáticas y un perfil de ventas desarrollado en base a su experiencia de trabajo, es una persona joven madura, estable y eficiente en su trabajo. Vendedor estrella por muchos años, sin ser considerado del todo para una promoción, logra un puesto de mayor nivel (la Dirección Comercial A) a la salida de su jefe.

- Para lograr sus objetivos, suele ganarse la confianza de los otros (del Director General A) y esta es una estrategia que lo lleva a obtener su nueva posición. Gracias a su experiencia y su naturaleza investigativa que lo lleva a estudiar, analizar y comprender los productos que desea posicionar (autosuficiente y autodidacta), es un sujeto de 36 años, con un carácter introvertido, afable y adaptable a las situaciones, no confrontativo (nunca se enfrentó de frente a su Director Comercial A, ni a su Director General B, aunque siempre que encontraba una oportunidad, hacía malos comentarios de ellos o cuestionaba su trabajo con otros, sin que los involucrados lo supieran) y en apariencia cooperativo (nunca se negó a hacer las cosas, aunque nunca las hacía), tiende a ser impulsivo para tomar decisiones.
- El resultado de sus acciones, puede rebasar sus expectativas gracias a su optimismo (considerar que funcionaría mejor que el Director Comercial A y darse cuenta de que no podría dar los mismos resultados es un ejemplo claro de esto) y le trae consecuencias desagradables y en ocasiones funestas (su relación con su principal socio comercial, Aspect, se vino abajo a partir de que transmitió cifras de posibles ventas al socio ejecutivo, y resultaron una inversión del entonces ejecutivo estrella, para ‘salir del paso’<sup>53</sup>). Este caso no fue el único: con el caso particular de Mercadotecnia, llegó a difundir no solo en la empresa, sino con los socios comerciales, que la Gerente sostenía un noviazgo con la Gerente de Mercadotecnia social<sup>54</sup>.

Una personalidad como esta, cuyos objetivos se cumplen a través de la gente, que sin mucho poder llega al extremo de formular mentiras o inventos con tal de verse mejor ante los demás, ¿cómo puede ocupar una posición Gerencial y cuándo menos una Directiva?. Si no se tienen las cualidades, ni las habilidades para ocupar un puesto de esta naturaleza, ¿de qué depende la estadía de alguien así en la organización?.

---

<sup>53</sup> Este hecho fue referenciado por integrantes de los socios comerciales de Corsidian, que pidieron no incluir su nombre en la situación referida.

<sup>54</sup> El hecho por supuesto, no solo fue conocido por todos los integrantes de la empresa, sino que además generó molestia a las personas involucradas, al grado de que dejaron de hablarle al entonces ejecutivo por varios meses.

En su papel de Director Comercial, su personalidad colérica, suele dar la impresión de ser inflexible ante las opiniones de los demás, lo que lo sitúa en una posición de conflicto ante sus iguales, por su actitud percibida como arrogante, o bien ante sus subalternos, quienes lo califican de “necio, grosero, reacio” a escuchar las opiniones contrarias a las de él. Pese a todo esto, el Director Comercial B suele ser amigable y abierto con quien él decide (la Gerente Sr. y la Pre-Sales, quienes no pararon de recibir premios y reconocimientos todo el año, además de que la Gerente Sr. recibió el apoyo incondicional del Director Comercial B, incluyendo el mayor número de oportunidades para cierre de ventas). Entre sus mayores fortalezas están su perseverancia, entusiasmo por alcanzar sus metas y conocimientos, aunque también es ésta su debilidad, pues al tener un Locus de Control interno, no comparte la información ni involucra a todo el equipo de ventas a participar, manteniendo aislados y sin comunicación a los Gerentes con quienes no tiene relación.

Hasta aquí se ha analizado a los actores del área de ventas en Corsidian, sin embargo, las relaciones de trabajo y el logro de los objetivos en una empresa, no solo se ven afectados por la personalidad y el carácter de los individuos. También su forma de organizarse y de percibir su medio, de lograr satisfacer sus necesidades y expectativas, determinan el funcionamiento de la organización.

Veamos como están organizados los actores en relación a la forma en cómo se agrupan.

## **2.4 Los Grupos**

Stephen Robbins define al grupo como “dos o más individuos que interactúan, que son interdependientes y que se han juntado para lograr objetivos particulares<sup>55</sup>”.

---

<sup>55</sup> Robbins, Stephen P. *Comportamiento organizacional*. Prentice-Hall, México, p. 286.

Marvin añade que un grupo es resultado de “de dos o más empleados que interactúan de tal manera que la conducta o el desempeño de cada miembro está bajo la influencia de la conducta de los otros miembros<sup>56</sup>”.

Por su parte, Olmsted agrega que “un grupo es un conjunto de personas (dos o más) que interactúan entre sí y que comparten un destino común, poseen estructura organizacional y se comunican a través del tiempo para lograr los objetivos establecidos<sup>57</sup>.”

En este sentido, se puede decir que un grupo se constituye por individuos que tienen metas y objetivos en común, pero que también se asocian no solo por los objetivos derivados de sus procesos y exigencias, sino de las expectativas, preferencias, afinidades y roles sociales que desempeñan.

En el caso de Corsidian, los grupos se han formado no solo por los objetivos establecidos a cada área (Ver Cap.1. Figura 2), sino además por sus coincidencias de carácter y personalidad. Esto se da, de acuerdo a Olmsted, porque “las personas que se hallan en contacto continuo entre sí, tienden a desarrollar una organización social informal, que implica la existencia de pautas de conducta fuera o más allá de las determinadas por la movilidad y la comunicación necesarias<sup>58</sup>.”

Robbins se refiere a esto como grupos formales e informales<sup>59</sup>, y realiza la siguiente clasificación (Cuadro 28).

---

<sup>56</sup> Shaw, Marvin E., Group Dynamics, New York, McGraw Hill, 1971 p. 110.

<sup>57</sup> Olmsted, Michael., El pequeño grupo, Buenos Aires, Paidós, 1963, p. 69

<sup>58</sup> Olmsted, Op.Cit, p. 127

<sup>59</sup> Robbins, Stephen P., Ibid. p. 240-241

FORMALES		INFORMALES	
Los formales son aquellos que se definen por una estructura organizacional, con unas asignaciones de trabajo preestablecidas.		En contraste, los grupos informales son los que se forman mediante las alianzas no tienen estructura formal ni están determinadas por una organización.  Su formación es natural en el ambiente de trabajo ya que aparecen a una respuesta a la necesidad de un contacto social.	
Los <b>grupos</b> de mando y de tarea están dictados por la organización formal.		Los grupos de interés y amistad son alianzas informales.	
Un <b>grupo de mando</b> se determina por el organigrama de la organización. Está compuesto de subordinados que reportan directamente a un gerente dado.	Los <b>grupos de tarea</b> , están determinados por la organización, representan aquellos trabajadores encargados de una tarea laboral determinada.	Un <b>grupo de interés</b> . La gente que podría afiliarse para lograr un objetivo específico con el cual esté interesado.	Un <b>Grupo de amistad</b> . Los grupos con frecuencia se desarrollan debido a que los miembros individuales tienen una o más características en común.
Un director de una escuela primaria y sus maestros forman un grupo de mando.	Son personas que se reúnen por un tiempo para trabajar en un proyecto determinado	Los empleados que se unen para apoyar mejores condiciones de trabajo, es decir, para favorecer su interés común.	Son las relaciones sociales que se inician en la organización, las cuales se continúan fuera del ámbito laboral.

Cuadro 28. Clasificación de grupos (Stephen Robbins)

Los grupos formales, conformados por los actores de acuerdo a la posición que ocupan en la organización, casi siempre se asocian sobre cierta base de continuidad, pues persiguen el logro de una meta que le exige la empresa. En cambio los grupos informales, se dan por el agrupamiento natural de las personas dentro y fuera del trabajo (Ver Figura 4).

Olmsted distingue solo dos clasificaciones de grupos <sup>60</sup>:

- **Primarios**: son aquellos en los que los actores se hallan ligados unos a otros por lazos emocionales cálidos, íntimos y ‘personales’; poseen una personalidad solidaria inconsciente basada más en los sentimientos que en el cálculo.

<sup>60</sup> Olmsted, Michael., El pequeño grupo, Buenos Aires, Paidós, 1963, p. 11.



- **Secundarios:** son más numerosos, y los miembros tienen entre ellos sólo contactos intermitentes, a menudo indirectamente a través de medios gráficos más bien que de medios orales.

En ambos casos, la coincidencia en su formación responde a las necesidades, la proximidad, la atracción y los objetivos comunes que se persiguen, aunque al fin de cuentas es claro que los grupos informales se dan de forma innata a diferencia de los formales.

Aunque no existe un patrón estándar en el desarrollo de grupo, Robbins plantea seis situaciones por las que se desarrollan los grupos<sup>61</sup>:

- a. **Seguridad.-** Al integrarse los individuos logran reducir la inseguridad de sentirse “uno solo”.
- b. **Estatus.-** Proporciona reconocimiento y estatus de sus miembros, por el simple hecho de pertenecer.
- c. **Autoestima.-** Proporciona a la gente sentimientos de autovalorización.
- d. **Afiliación.-** A través de los mismos se logra la satisfacción de necesidades sociales.
- e. **Poder.-** Lo que no se puede lograr individualmente, es a través de la acción del grupo, “la unión hace la fuerza”.
- f. **Logro de la meta.-** Hay ocasiones en que se requiere más de un individuo para el logro de una tarea, por lo que surge la necesidad de agrupar habilidades y talentos.

---

<sup>61</sup> Ib., p. 241.

En Corsidian los grupos que se distinguieron, bajo la técnica de observación, fueron los siguientes:

<i>Grupos Formales</i>		<i>Grupos informales</i>	
<b>De mando</b>	<b>De tarea</b>	<b>De intereses</b>	<b>Amistosos</b>
<b>Los Corporate:</b> integrado por el CEO, CFO, COO, CTI y el Director General de Brasil.	COO + el CTI  COO + Director de Brasil  COO + Director de Colombia  CEO+Director de Colombia  CEO+ Líder de CVH para México  CEO+ Líder de CVH para regiones/ Director General B	CEO + CFO <sup>62</sup>  CEO + COO  CEO+ CFO+ COO  CEO + el CTI	CEO+CFO+COO  CEO+CTI
<b>En México:</b> Director General A y 4 directores (locales):  - Director Comercial B - Director de Servicios Profesionales. - Directora de Consultoría y CRM. - Director de Finanzas y Administración.	<b>Dirección General:</b> A. Suárez B. Gerardo o Gerry <sup>63</sup>  <b>Los Comerciales (Ventas):</b> 4 y 1 Director Comercial.  <b>Los “Inges”:</b> 1 Director Comercial y 39 ingenieros de soporte.  <b>Los Financieros:</b> 5 personas y 1 Director Administrativo.  <b>El área de Bey (Consultoría):</b> 2 asistentes y 1 Directora de CRM	COO/ Director Gral. A + Director Comercial B  COO/ Director Gral. A + Líder de productos Aspect  COO/DGA + Abogada 1  COO/DGA + exDirector Comercial B  Director Comercial B + Directora de Consultoría  Director Comercial B+ Director de Servicios Profesionales	COO/ Director Gral A. + Director de Finanzas y Administración.  COO/DGA + Abogada 2  COO/DGA + Socio ejecutivo de Ventas 1 (Aspect)  COO/DGA + Socio ejecutivo Channel Manager (Aspect)
<b>En el área de Ventas México:</b> CEO + CFO  COO/ Director General A  Director Comercial B	<b>Director Comercial + 4 ejecutivos de ventas</b>	<b>Director Comercial + Ejecutivos de Ventas</b>  Ejecutivos de Ventas + Pre-sales  Ejecutivos de Ventas + Socios (Aspect)	<b>Director Comercial B+Pre-sales</b>  Director Comercial+ Gerente de Ventas Sr.  Gerente de Ventas Sr. + Pre-Sales.  Gerente de Ventas 2+ Gerente de CVH

Cuadro 29. Clasificación de grupos en Corsidian.

<sup>62</sup> Las abreviaciones corresponden a la versión inglesa de: Presidente y Consejero Fundador (CEO), Director de Finanzas (CFO), Director de Operaciones Corporativas (COO), Director de Ingeniería y Telecomunicaciones (CTO).

<sup>63</sup> Para cuando se elaboró este reporte, el Director General A ya había tomado el control de la Dirección nuevamente, sin embargo, se quiso reflejar la posición B aún, para dar una visión acerca de cómo el personal ubica a los Directores por su apellido.

Los grupos formales se caracterizan por estar:

- a) Enfocados a la tarea
- b) Autodirigidos (autónomos y responsables)
- c) Multifuncionales (generan ideas, resuelven problemas, coordinan proyectos complejos, hay diversidad y confianza).

Los grupos formales en Corsidian, en su mayoría cordiales, resultaron caracterizados por mantener:

- Relaciones frías, impersonales, racionales y formales<sup>64</sup>.
- No existen relaciones personales afectivas de cooperación
- Casi no se hablan entre los miembros que conforman cada grupo
- La comunicación se da en función de lo que establecen las normas y reglas de la organización, y es vertical y descendente de arriba hacia abajo

## **2.5 El liderazgo en Corsidian**

Dentro de cualquier grupo es común que los miembros del grupo se diferencien entre ellos por factores tales como la pericia, la agresividad, el poder y el status, lo que hace que cada uno de los miembros ocupe una posición dentro del grupo.

Cada posición dentro del grupo lleva asociado un papel que consiste en desempeñar ciertas conductas esperadas de quien ocupa esa posición. Si ese papel no se desempeña bajo los estándares esperados, existirá inconformidad por parte de los integrantes, llevándolos a un conflicto entre roles o entre tareas, pero sobre todo, debido a la comunicación deficiente que pueden tener entre sí para ponerse de acuerdo, lo que al final conduce al grupo al fracaso colectivo de las metas fijadas.

Un “buen líder” tendría que adaptar su liderazgo a las situaciones que se presentan en el grupo.

Olmsted distingue así, que los grupos pueden clasificarse en tres tipos, con base a la posición que ocupan las personas dentro del grupo<sup>65</sup>:

---

<sup>64</sup> Ibid, p. 13

Grupo	Característica	Tipo de Liderazgo
Autoritario	Existe un sistema de roles perfectamente bien definido, donde todos aceptan lo que el líder dice, pero provoca dos tipos de reacciones, una “agresiva y la otra “apática”.	Fuertemente directivo, da indicaciones claras para cumplir el plan. Se hace lo que el líder dice.
Democrático	Todo se hace por voluntad popular, y la relación entre los miembros es más personal y amistoso.	Líder cimentado en el consenso de sus miembros, orientado por los hechos en su crítica y en su alabanza. Se lleva a cabo todo por acuerdo general.
Laissez-Faire	Es notable la falta de incentivo para el trabajo para los integrantes. El grupo debe ser muy maduro para que la relación con su líder tenga éxito.	Liderazgo muy laxo, flexible, débil, pasivo, le da al grupo libertad de hacer lo que quieran.

*Cuadro 30. Clasificación de grupos de Olmsted*

De acuerdo a esta clasificación, se puede decir que en Corsidian prevaleció con el DGA un estilo autoritario, mientras que con el DGB era democrático.

Los grupos tienen 4 ciclos de vida.

- Inicio: El líder debe implantar orden, establecer tareas, fortalecer y cuidar las relaciones del grupo.
- Participación: Las relaciones crecen, pero las tareas aún no están bien definidas, el líder debe promover la participación.
- Venta: Alta tarea y alta relación, el liderazgo debe ir desapareciendo, el grupo va tomando rumbo, trabaja y funciona sin la presencia del líder.
- Delegación: La presencia del líder es innecesaria. El grupo ya es “profesional”, está consolidado y tiene bien establecidas sus funciones, es autopoietico. Cualquiera de los miembros podría asumir el liderazgo. La presencia del líder es útil, pero no necesaria.

En Corsidian la situación de los grupos formales y su relación con el Líder, se vio reflejada en las encuestas de satisfacción, donde: el 58.6% de los integrantes no confiaba en el trabajo que los otros desempeñaban y que el 21.7% no tenía confianza en su líder.

---

<sup>65</sup> Olmsted, Michel., Op. Cit., p. 43.

Se observa que el liderazgo con el Director General B, pasa de la etapa de inicio hacia la de participación de forma adecuada, sin embargo, con el Director General A, la relación con el grupo parece nunca haber superado el inicio de ciclo, pues siempre parecía estar queriendo implantar el orden, estableciendo tareas y cuidando incluso las relaciones del grupo, aunque no en el sentido de crear equipos o trabajo conjunto, sino solo como espectador de los conflictos generados entre cada uno de ellos.

Para que un grupo tenga un grado de cohesión debe comunicarse, sin embargo tanto con el Director A como con el B, si bien la red de comunicación es formal, la participación se ha visto limitada al haber sido impuesta por la autoridad.

Aunque de forma tardía, los cambios que ha sufrido la organización se han comunicado, los movimientos repentinos, rápidos y continuos orquestados por el líder inicial<sup>66</sup> y no logran cohesionar a los grupos hacia un objetivo común, por lo que las divisiones entre los grupos formales prevalecen.

Para conocer hasta que punto los actores y los grupos a los que pertenecen interactúan, se realizará una auditoria de comunicación.

## **2.6 Auditoria comunicativa en Corsidian : lo formal y lo informal**

La auditoria comunicativa es una herramienta que ayudará a “realizar el diagnóstico de una manera sistemática, para alcanzar la efectividad comunicativa”<sup>67</sup>.

El estudio se basará en dos estudios: el diagnóstico de clima comunicacional, que permite conocer permite determinar el grado de satisfacción o insatisfacción en el trabajo del personal, y el de medidas de discrepancia propuesto por George Odiorne, que tiene “el propósito de medir la exactitud del manejo comunicativo y el grado de aceptación de sus empleados”<sup>68</sup> o en otras palabras, las diferencias de opiniones que existen entre jefe y subordinados sobre la organización.

---

<sup>66</sup> Señalado en la investigación como Director General A y COO.

<sup>67</sup> Timm, Paul. *Management communication, The finger on the pulse*. Prentice Hall, 1986. Capítulo XXII

<sup>68</sup> *Ibid*, p. 20

Tomando en cuenta una muestra del universo que compone la organización, está la encuesta se basó en la evidencia de que las opiniones, conductas, actitudes y en general todos los temas estudiados en una encuesta son finitos y repetitivos.<sup>69</sup>

La encuesta se aplicó a integrantes de las áreas comercial, de servicios profesionales y administrativa, un mes después de la última encuesta de satisfacción elaborada por la empresa. Desde la percepción del observador, las respuestas que dieron los encuestados fueron más sinceras, espontáneas y abiertas, pues en el caso de la empresa, la encuesta se realizó vía correo electrónica, mientras que la que se realizó para esta investigación, se aplicó uno a uno en entrevista y sesiones de pregunta-respuesta personalizada, lo que dio lugar incluso a comentarios extra de disgusto por parte de los encuestados.

La encuesta fue respondida un total de 20 personas de las distintas áreas que conforman la organización. Todos los Directores de área, excepto el Director Comercial, respondieron a la encuesta (4 directores de área, 6 empleados del área comercial, 4 de finanzas, 5 de servicios profesionales, 1 de CRM)

Los reactivos fueron hechos con base en una tabla de operacionalización referidos en la escala “Liker-tape” de Timm Paul, dando un total de 35 preguntas enfocadas a la planeación, los procesos y las características de los procesos de comunicación, toma de decisiones, motivación y condición laboral. A cada persona, se le pidió elegir sola una respuesta dentro de la siguiente escala de evaluación:

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

---

<sup>69</sup> Timm, Paul. “Diagnóstico de la Comunicación en la Organización” en Jorge Pérez Gómez, comp, Lecturas de Comunicación Organizacional, Gráficas La Prensa, p. 16

Dimensión	Indicadores	Indices
Actividades desempeñadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planeación de actividades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organización y asignación de actividades</li> <li>- Congruencia entre Actividades y objetivos establecidos</li> <li>- Apoyo en desarrollo de actividad</li> </ul>
Condición Laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos materiales</li> <li>- Capacitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Herramientas adecuadas para desempeñar funciones</li> <li>- Conocimiento y dominio de los temas</li> <li>- Calidad de capacitación</li> </ul>
Procesos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinación de trabajo</li> <li>- Cumplimiento de metas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flujo y eficiencia de actividades</li> <li>- Trabajo en equipo</li> </ul>
Procesos de Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Información disponible</li> <li>- Interacción entre los empleados</li> <li>- Comunicación entre directores y subalternos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acceso y flujo de la información</li> <li>- Canales de comunicación disponibles para empleados</li> <li>- Importancia asignada a la comunicación para actividades laborales</li> </ul>
Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Claridad en instrucciones dadas o recibidas</li> <li>- Delegación y responsabilidad en decisiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Congruencia entre lo que se dice y lo que se hace</li> <li>- Indicaciones claras</li> </ul>
Motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gusto por el trabajo</li> <li>- Satisfacción con lo que se hace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grado de satisfacción</li> <li>- Grado de compromiso</li> </ul>

*Cuadro 31. Índice de reactivos base para la auditoría comunicativa (Timm Paul).*

La reflexión de comportamiento o tendencias que arroje el estudio apoyará con datos del entorno laboral dentro de la organización. Respetando el anonimato y el uso de los datos, se tomaron en cuenta variables como la aptitud, satisfacción y desempeño en la empresa, para detectar que dieron base a detectar propósitos como la “confianza, apertura, participación, timidez, resistencia, justicia<sup>70</sup>”.

<sup>70</sup> García Fernando, Manuel. El análisis de la realidad social: métodos y técnicas de investigación, comp. Jesús Ibáñez, Madrid, Alianza, 1992.

Se anexa una ejemplar del cuestionario aplicado a la muestra de la técnica de Auditoria Comunicativa aplicada a los integrantes de Corsidian.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE  
MÉXICO FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES  
ACATLÁN

El presente cuestionario tiene la finalidad de conocer su opinión con respecto a las formas de comunicación que se dan en su centro de trabajo. Sus respuestas serán utilizadas de forma confidencial y exclusivamente con fines estadísticos y académicos.

<b>Edad</b>	
<b>Puesto</b>	
<b>Departamento</b>	
<b>Antigüedad</b>	
<b>No. Personal a cargo</b>	
<b>Escolaridad</b>	

A continuación se presenta una serie de pregunta. Según su opinión, marque con una X la opción que considere mejor aplique a su caso, de acuerdo al siguiente criterio:

**(S) Siempre, (F) Frecuentemente, (O) Ocasionalmente, (R) Rara vez y (N) Nunca**

	<b>S</b>	<b>F</b>	<b>O</b>	<b>R</b>	<b>N</b>
1. Me considero un miembro importante de la empresa					
2. Me siento orgulloso de la compañía					
3. Disfruto mucho mi actividad laboral					
4. Tengo claro cuales son los objetivos y actividades que debo realizar para lograr mis metas en la organización					
5. Considero que el ambiente laboral en mi empresa es excelente					
6. Mi capacidad profesional es valorada					
7. Considero que la retribución económica que recibo por las actividades que desempeño es justa					
8. El puesto que tengo corresponde a las actividades que desempeño					
9. Estoy conforme con la capacitación que recibo de la empresa					
10. Las actividades que realizo son divertidas y poco rutinarias					
11. He pensado que si me pagaran mejor aceptaría incluso cambiarme de trabajo					
12. Creo que tengo amplias posibilidades de ser promovido a mediano o largo plazo en la empresa					
13. Como compañero de trabajo, mantengo buenas y cordiales relaciones con mis colegas					
14. Mi trabajo requiere un alto grado de disciplina y conocimiento					



15. Al trabajar con integrantes de otras áreas noto un ambiente de respeto y alta participación					
16. Cualquier cambio en la organización depende del grado en que los empleados acepten, entiendan y apoyen las acciones planeadas					
17. Todos los empleados mantenemos un ideal y actitud de servicio constante					
18. Casi siempre mis actividades se ven afectadas por las decisiones de otros					
19. Aún cuando cada persona sabe que hacer para cumplir sus metas, es común que no las concrete debido a la mala planeación					
20. Es bueno si de vez en cuando dejamos a las personas actuar por sí solas para que aprendan como tienen que hacer las cosas					
21. La empresa debería mejorar sus planeación y procesos de trabajo					
22. Cuando se establecen metas generales para la organización, es común que exista cierta resistencia encubierta por parte de los integrantes					
23. Mi jefe siempre organiza al personal a su cargo para hacer más fáciles las actividades					
24. Para el cumplimiento de mis metas, siempre cuento con el apoyo de mi jefe. Es el primero en atender mis solicitudes					
25. Cuando existe baja productividad en el grupo de trabajo, es común se apliquen medidas estratégicas casi siempre encabezadas por mi jefe inmediato					
26. Mi jefe inmediato se asegura en todo momento de que las labores asignadas a cada integrante del grupo de trabajo se realicen de acuerdo a las instrucciones					
27. Con frecuencia mi jefe coordina nuestros esfuerzos para integrarnos y así buscar mejores soluciones a un problema					
28. Las herramientas de trabajo siempre se encuentran disponibles y en buen estado					
29. La organización fomenta la convivencia fuera del lugar de trabajo					

*Ejemplo de cuestionario utilizado para detectar el clima comunicacional.*

De las respuestas manifestadas del cuestionario anterior, se realizó un registro en el que se vació la respuesta seleccionada por cada participante y se agruparon con base en los indicadores (*Ver Cuadro 31*) ya mencionados.

<b>Indicador</b>	<b>Pregunta relacionada</b>
<b>Planeación</b>	( 4, 16, 19, 21, 25, 27)
<b>Condiciones de trabajo</b>	(3, 5, 9, 10, 13, 15, 28)
<b>Procesos de trabajo</b>	(8, 14, 18, 23, 24, 26)
<b>Retribución económica</b>	(7, 11)
<b>Flujo de comunicación</b>	(20, 22, 29)
<b>Sentido de pertenencia</b>	(12, 6, 12, 17)

*Cuadro 32. Relación de indicadores y preguntas del clima comunicacional*

Finalmente, se obtuvieron los porcentajes más representativos:

- 93% tiene claros las metas y objetivos
- 85% cree que es común que las metas no se alcancen
- 80 % disfruta la actividad laboral
- 73% considera que existe compañerismo entre los empleados
- 70% se considera miembro importante de la compañía
- 65%
- 63% considera que la retribución económica es justa por las actividades desempeñadas
- 61% opinó que la empresa debería mejorar su planeación y procesos de trabajo
- 54% considera que las actividades son rutinarias
- 44% considera tener posibilidades de ser promovido y finalmente,

Solo el 29 % se siente orgulloso de la compañía y esto puede interpretarse como la razón por la cual los empleados no tienen compromiso con lo que hacen.

Para conocer el grado de satisfacción o insatisfacción en Corsidian, y sobre todo “medir la exactitud del manejo comunicativo y el grado de aceptación de sus empleados<sup>71</sup>”, se aplicó un segundo cuestionario utilizado para detectar las medidas de discrepancia, aplicado al mismo número de personas.

---

<sup>71</sup> Timm, Paul. Op.Cit., p. 20



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE  
MÉXICO FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES  
ACATLÁN

El presente cuestionario tiene la finalidad de conocer su opinión con respecto a las formas de comunicación que se dan en su centro de trabajo. Sus respuestas serán utilizadas de forma confidencial y exclusivamente con fines académicos.

**INSTRUCCIONES:**

A continuación te presentamos 35 afirmaciones sobre la comunicación interna en ésta área de la empresa. Lee cuidadosamente cada **afirmación** y elige una sola opción, de la escala que se te presenta, y que consideres es la respuesta más adecuada, según tu criterio. Si tienes algún comentario colócalo al reverso de las hojas.

EDAD: \_\_\_\_\_

SEXO: \_\_\_\_\_

ESCOLARIDAD: \_\_\_\_\_

**CUESTIONARIO**

**(Escala preferencial de comunicación)**

A continuación se presentan los criterios para que evalúes cada **afirmación**:

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>En muy fuerte desacuerdo</b>	<b>En fuerte desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Sin opinión ni comentarios</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>En fuerte acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>

1. Crees que esta empresa no aprecia y no valora a sus empleados debido a que no les informa los logros y planes a futuro de la empresa.

1            2            3            4            5            6            7

1. Esta empresa debería contar con un sistema formal por medio del cual los empleados puedan expresar con completa libertad los problemas de trabajo.

1            2            3            4            5            6            7

2. Los empleados deberían sentirse libres para discutir con sus jefes acerca de cualquier problema de trabajo de la compañía.

1            2            3            4            5            6            7

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

1            2            3            4            5            6            7

4. La gerencia debería comunicar a los empleados únicamente aquellos asuntos relacionados con su trabajo.

1            2            3            4            5            6            7

5. En el momento en que se tomen decisiones por parte de la gerencia deberán ser comunicadas a los empleados relacionados antes de llevarlas a cabo.

1            2            3            4            5            6            7

6. Se deben tomar en cuenta los puntos de vista de los empleados antes de tomar cualquier decisión que afecte su trabajo.
- 1            2            3            4            5            6            7
7. La compañía debe reconocer la importancia de mantener comunicación entre empleados y gerencia.
- 1            2            3            4            5            6            7
8. La gerencia debería dar seriedad y pronta atención a cada queja o sugerencia hecha por los empleados.
- 1            2            3            4            5            6            7
9. Los empleados deberían ser informados de problemas en su propio ambiente de trabajo.
- 1            2            3            4            5            6            7
10. Cuando la gerencia informe de cambios en las políticas, es importante que también informe el por qué de tales cambios.
- 1            2            3            4            5            6            7
11. Los empleados bien informados serán más cooperativos y trabajarán mejor en equipo.
- 1            2            3            4            5            6            7
12. Los empleados deberían tener información sobre utilidades, estándares de ganancias y estado financiero de la empresa.
- 1            2            3            4            5            6            7
13. Es obligación del jefe solicitar y escuchar los puntos de vista de aquellos a quienes supervisa.
- 1            2            3            4            5            6            7
14. La comunicación es parte integral del trabajo, así como responsabilidad del empleado.
- 1            2            3            4            5            6            7
15. Si los miembros de un determinado grupo tienen un problema, crees que ellos deberían ser informados de los asuntos que les conciernen antes de que tal información se dé al resto de la compañía.
- 1            2            3            4            5            6            7
16. La gerencia debería dar información completa acerca de la planeación general y específica tanto a corto, mediano y largo plazo.
- 1            2            3            4            5            6            7
17. El empleado se debería sentir con libertad para consultar en cualquier momento a los miembros del departamento de Recursos Humanos.
- 1            2            3            4            5            6            7
18. Los empleados deben ser informados cuando las cosas marchan bien o mal en la empresa.
- 1            2            3            4            5            6            7
19. Debe haber información sobre cualquier cambio en las políticas, equipos, procedimientos, organización, etc.
- 1            2            3            4            5            6            7
20. El mejoramiento del trabajo personal está determinado por el grado en que el empleado entiende, acepta y apoya las acciones tomadas por la gerencia.
- 1            2            3            4            5            6            7
21. El empleado debe tener toda la información de sus prestaciones y salarios y de cómo son calculados.
- 1            2            3            4            5            6            7

22. Si hay buena comunicación en la empresa se pueden reducir costos, mejorar productos y servicios, incrementar la seguridad, mejorar las condiciones de trabajo y mejorar o simplificar los métodos de trabajo.
- 1            2            3            4            5            6            7
23. La gerencia debería comunicar a los empleados todos los asuntos que involucran a la empresa, que afectan al empleo y a su imagen pública.
- 1            2            3            4            5            6            7
24. Los empleados deberían estar informados del proceso de la producción en la empresa.
- 1            2            3            4            5            6            7
25. Si los empleados dan sugerencias y son rechazadas deberán ser informados de las razones de ese rechazo.
- 1            2            3            4            5            6            7
26. Cada empleado tiene derecho a expresar su opinión, el derecho a corregir sus ideas y el derecho de apelación.
- 1            2            3            4            5            6            7
27. Si se presenta un problema en el que un empleado quisiera intervenir tomando la responsabilidad sobre su mesa de trabajo ¿debería sentirse libre de hacerlo?
- 1            2            3            4            5            6            7
28. Deberían los empleados sentirse libres de discutir con sus jefes acerca de cualquier asunto problemático que afecta sus relaciones laborales.
- 1            2            3            4            5            6            7
29. La mayoría de los empleados quieren saber más acerca de la compañía de la cual forman parte.
- 1            2            3            4            5            6            7
30. Esta compañía tiene la obligación de establecer formas o medios de comunicación en el trabajo para sus empleados.
- 1            2            3            4            5            6            7
31. Los empleados deberían formar parte en la elaboración y discusión de los objetivos de la empresa para obtener ganancias y utilidades.
- 1            2            3            4            5            6            7
32. La difusión de información y noticias en la empresa es indispensable para construir un sentimiento de participación en los empleados.
- 1            2            3            4            5            6            7
33. La participación de todos los empleados es esencial para el éxito de la comunicación interna en la empresa.
- 1            2            3            4            5            6            7
34. Los empleados deben estar bien informados de los productos y servicios que ofrece la empresa.
- 1            2            3            4            5            6            7

-GRACIAS-

*Ejemplo de cuestionario utilizado para aplicar medidas de discrepancia (Paul Timm).*

Una vez que se aplicó el cuestionario se prosiguió a evaluar los resultados por medio de la siguiente tabla, teniendo como finalidad conocer las discrepancias existentes en determinadas afirmaciones. Los pasos a seguir son los siguientes<sup>72</sup>:

1. Obtener un promedio de lo respondido por cada aspecto, sumando las respuestas de cada empleado y dividiéndolo entre el número de empleados que respondieron. Registrar el resultado en la primera columna de una tabla.
2. Realizar la misma operación con las respuestas de directivos y registrar los promedios obtenidos por cada aspecto de la columna 2.
3. El grado de error o diferencia se calcula de la siguiente manera.
  - a) Se sustrae el promedio del supervisor (columna 2) del porcentaje obtenido por los subordinados (columna 1) y escriba el resultado en la columna 3 señalando si se trata de un valor positivo o negativo (+ ó -).
  - b) Se asigna un valor equivalente a cada diferencia, en este caso sin tomar en cuenta si la diferencia es positiva o negativa, de manera similar a como se muestra a continuación:

Columna 3	Columna 4
Diferencia	Unidad de error asignada
de 00 a .99	0
de 1 a 1.99	1
de 2 a 2.99	2
de 3 a 3.99	3
de 4 a 4.99	4
de 5 a 6.00	5

- c) Se comparan las columnas 2 y 3 por cada aspecto para determinar que la severidad de la discrepancia sea mayor de 2, sume (un, uno) a la unidad de error y coloque el resultado en la columna 6
- d) Se suman los números de las columnas 4 y 5 para computar el nivel del error del supervisor y se anota el resultado en la columna 6.

Si el resultado de la columna 6 (error del supervisor) es de 3 o más, señala un problema de comunicación grave que merece una acción correctiva inmediata. Entre más alto sea este número es potencialmente más peligroso el malentendido.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

---

<sup>72</sup> Timm, Paul., Op. Cit, 1986, p. 20-27

Evaluación de la escala preferencial de comunicación						
Afirmación	Promedio del empleado	Promedio del supervisor	Diferencia	Unidad de error	Error adicional	Promedio de error del supervisor
1	4.67	6.00	1.33	1	1	2
2	4.60	5.50	0.90	0	1	1
3	5.32	2.75	-2.57	2	1	3
4	5.17	6.00	0.83	0	1	1
5	5.27	5.50	0.23	0	1	1
6	5.27	2.50	-3.37	3	1	4
7	5.10	6.00	0.90	0	1	1
8	5.20	5.50	0.30	0	1	1
9	5.00	6.00	1	1	1	1
10	4.90	6.00	1.10	1	1	2
11	6.76	4.4	-2.36	2	1	4
12	3.00	6.00	2.00	1	1	2
13	4.60	5.50	0.90	0	1	1
14	4.60	5.50	0.90	0	1	1
15	4.67	4.00	0.67	0	1	1
16	5.77	6.00	0.23	0	1	1
17	5.87	2.50	-3.37	3	1	4
18	5.67	6.00	0.33	0	1	1
19	4.60	5.50	0.90	0	1	1
20	5.40	5.00	0.40	0	1	1
21	5.15	5.25	-0.25	0	1	1
22	4.60	5.50	0.90	0	1	1
23	4.10	4.70	0.70	0	1	1
24	4.60	5.50	0.90	0	1	1
25	5.53	5.50	-0.03	0	1	1
26	5.57	5.50	-0.07	0	1	1
27	5.10	6.00	0.90	0	1	1
28	5.00	6.10	1.10	1	1	2
29	4.67	6.00	1.33	1	1	2
30	4.60	5.50	0.90	0	1	1
31	5.60	5.50	-0.10	0	1	1
32	5.10	6.00	0.90	0	1	1
33	4.60	5.50	0.90	0	1	1
34	5.53	5.50	-0.03	0	1	1
35	5.10	6.00	0.90	0	1	1

Cuadro 33. Registro medidas de discrepancia Corsidian

Se pudo observar que en las preguntas 6, 11 y 17 se obtuvieron las diferencias más altas. La 11 y 17 están relacionadas a la información que el empleado espera recibir por parte de la organización (gerencia) sobre las decisiones y cambios que tomen los altos mandos y que afecten las actividades de los sujetos.

La 6 se refiere a que para el empleado es importante que se le tome en cuenta antes de que se opere un cambio y se señala el hecho de que es deseable que se le comuniquen los cambios antes de que se implementen, lo que habla de que no está de acuerdo con una imposición vertical.

También existe discrepancia en la pregunta 3, en relación a que los empleados no sienten libertad para discutir algún problema laboral con su director o líder.

Los puntos que no son graves pero que comienzan a dar indicios de que apunta hacia un problema, son los registros indicados con la discrepancia dos. En este caso aplica para las preguntas 1, 10, 12, 28 y 29.

La 1 deja ver que de alguna manera el empleado no se siente apreciado por la empresa o tomado en cuenta, al no comunicársele los planes futuros. Recordemos que Corsidian hizo los cambios fueron conocidos por canales de comunicación informales, antes que obtener la información de sus líderes.

También destaca el hecho de que, en la pregunta 12, consideran que si hay mayor información puede trabajar mejor.

La pregunta 28 muestra que existe cierto tipo de control, pues comienza a mostrar un indicio de que desea tomar responsabilidad en determinadas decisiones, lo que hace pensar en que solo recibe instrucciones o que tiene metas definidas, más no tiene libertad de decidir sobre ellas, antes bien, ejecuta.

En resumen, se puede constatar que la comunicación es importante para los integrantes de la organización, al igual que la información. Si Corsidian las empleara adecuadamente, lograría que sus empleados se sintieran tomados en cuenta y que interactuaran para trabajar con mayor disposición entre las áreas.

El problema comunicativo-informativo se incrementa cuando no son reconocidas sus características biográficas y sus habilidades, ya que la organización no tiene un vínculo con sus trabajadores generando una antipatía generalizada que se ve reflejada en los



costos económicos, psicológicos, temporales y energéticos provocando, baja productividad y rotación de personal.

El continuar operando de ésta forma no garantiza la sobrevivencia de la organización ya que los actos realizados por la administración desencadenan un efecto “domino” que tiene consecuencias económicas pero principalmente humanas, por que al no tener interacción con sus empleados la está encaminado a su muerte.

Hay que recordar que: “Los empleados quieren saber hacia donde se encamina la compañía y como llegar ahí, y todavía más importante, lo que esto significa para ellos. La lógica de las necesidades de los empleados es clara. Los empleados entienden que su bienestar individual y su futuro están muy vinculados al éxito general de la organización.”<sup>73</sup>,

Los empleados en las organizaciones necesitan conocer más de ellas, necesitan conocer las bases mínimas de qué se hace y hacia donde se va. Al tener más información, los integrantes pueden sentir mayor seguridad e incrementan su sentido de pertenencia con la empresa, lo que al final se verá reflejado en mayor productividad y permanencia de la organización.

## **Hallazgos del Capítulo 2**

Hasta ahora se ha conocido que Corsidian tiene gran influencia de la escuela clásica, pues se estructura bajo un esquema donde la interacción de los integrantes ha sido restringida a la ejecución y acatamiento de instrucciones, siendo éstas centralizadas y descendentes. Del mismo modo, se ha podido ver que el funcionalismo determina la forma de actuar de la organización: el personal trabaja por resultados pero no es reconocido.

Con el Director B, la organización hace esfuerzos por pasar de un control a un consenso, pero sigue encontrando restricciones, debido al ejemplo que han seguido los

---

<sup>73</sup> D'Aprix, Roger. *La comunicación. Clave de la productividad*, México, Limusa, 1986, p. 61

mandos medios del Director A, además de la influencia directa de éste en las decisiones de la compañía, quien otorga y controla las instrucciones desde el tope de la estructura piramidal.

La aplicación del diagnóstico permitió descubrir que los empleados no sienten que sus opiniones son tomadas en cuenta. Su flujo comunicativo siguió siendo vertical-descendente entre uno y otro director (A y B), aunque el B intentó abrir los canales hacia el descendente.

Adicionalmente, la complejidad de sus actores y sus personalidades, que van desde el colérico-extrovertido, como el Director Comercial B, hasta el melancólico-introvertido, como el de uno de los vendedores, hace de Corsidian una organización compleja, en donde los grupos formales interactúan más por las tareas que por su relación. Como pudo verse en el análisis de las personalices, el Director A es visionario al igual que el Director B, pero el primero con un estilo que puede calificarse como “duro” para el logro de sus objetivos, pues opera desde el pensamiento, mientras que el DGB opera más por las emociones.

Destaca el hecho de que dentro de un área como ventas con un total de 8 integrantes, existan pequeños sub-grupos dentro del grupo, así como el hecho de que siendo tan pequeño sus relaciones se caractericen por ser frías, impersonales<sup>74</sup>, de cooperación pero sin ser afectivas, donde sus miembros se comunican casi por una necesidad o por instrucción (basadas en las normas sociales de comportamiento o las reglas de la directivas, verticales y descendentes).

De forma evidente, el estilo del líder comercial no es el mejor. De personalidad Clown-Controladora, logra obtener una posición de responsabilidad que esta por encima de sus conocimientos y experiencia, e intenta aprender del mismo, de forma lenta y en ocasiones, con escasa habilidad, lo que le genera conflictos con sus allegados, además de que no es capaz de reconocer la falta de asesoría para salir adelante.

---

<sup>74</sup> Ibid, p. 13

Esta actitud sin embargo, es solo una copia de su líder, el Director General A, cuyo estilo de mando autoritario, heredó. Esto ha significado un “shock” para la organización, pues el estilo del Director General B, abierto, flexible, democrático, afectó el modo de operar de la empresa.

Nuevamente se puntualiza que en la estructura formal de la región México, el Director General B es el representante, pero que el personaje que la organización reconoce como su legítimo líder es al Director General A, y que éste es el que ha llevado a cabo los cambios en la Corsidian, o al menos, el que ha sido el portador de la información de las decisiones del grupo llamado “Corporate”.

Así pues, el costo generalizado que la organización ha tenido que pagar principalmente, ha sido el económico: pérdidas millonarias en inversiones para captar clientes, para abrir una nueva línea de negocio cuyo mercado no se investigó<sup>75</sup>, pérdidas para contratar personal nuevo y capacitarlo y por supuesto, pérdidas en ingresos por la falta de atención a las quejas y solicitudes de los clientes.

Pero existen además, otros costos que se traducen en capital, si se le mide en cuanto a las acciones de su recurso más valioso que habita la organización: sus propios empleados. Estos son los costos psicológico, energético y temporal, que han generado incertidumbre, descontento, desmotivación e insatisfacción en la empresa.

Lo que se menciona no solo se conoce por los resultados de las medidas de discrepancia, sino por los canales de comunicación informal que prevalecen en la empresa y que transmiten los mensajes a través del llamado radio-pasillo, sino que además, en muchas ocasiones se filtra al exterior hacia clientes y socios comerciales (Aspect y Verint).

Pese a los esfuerzos del Director General A por posicionar el ideario de la organización entre sus integrantes, los grupos no viven los valores y su compromiso con la empresa comienza a debilitarse.

---

<sup>75</sup> Se hace referencia a CVH, un producto que tuvo éxito en Estados Unidos pero que en México no se investigó si para detectar tan solo si el mercado mexicano lo soportaría financieramente

El esfuerzo por crear canales de comunicación más abiertos y que permitan la libre expresión llevados a cabo por el Director General B, como el buzón de sugerencias, las juntas mensuales y los desayunos con diferentes integrantes de todas las áreas, comienzan a permitir espacios que no solo intentan romper la inercia con la que la empresa venía trabajando, sino que además logren ganar la confianza de los empleados hacia su reconocimiento y escucha.

La propuesta es buena y sin embargo, Corsidian mantiene un problema comunicativo-informativo. La organización debe considerar tanto a la comunicación formal como a la informal, como por supuesto, a la comunicación interpersonal, ya que todas ellas se relacionan entre sí, y al menos lo que puede observarse es que en Corsidian la comunicación ha estado hasta ahora, orientada únicamente a crear estrategias que publiciten la marca, es decir, a funciones informativas hacia el cliente, sin embargo, su valor para como herramienta potencialmente estratégica para mejorar los procesos, para lograr una buena administración o planeación, o para renovar, cambiar, evolucionar o innovar la organización, ha sido desdeñada.

Es conveniente reflexionar acerca de las causas, considerando si se trata sólo de fallas en lo que a su estructura y sus actores se refiere, o bien si el problema productivo proviene realmente de la incapacidad de la organización para reconocer las diferencias entre sus miembros y usarlas como la punta de lanza para su crecimiento. En otras palabras, ¿qué tendría que hacer Corsidian para dejar de ser una organización con una estructura tradicional y replantearse en un modelo más innovador?

Esto no puede ser entendido sin conocer antes la complejidad humana, la doble contingencia, la subjetividad, las acciones comunicativas y las representaciones de la organización que se analizarán en el siguiente capítulo.

## **Capítulo 3**

# **Complejidad Comunicativa: Subjetividad y Representaciones en los Habitantes Corsidian**

*La comunicación corporativa es un instrumento de gestión por el cual toda forma de comunicación interna o externa se armoniza tan efectiva y eficazmente como sea posible- Cees Van Riel*

Hasta ahora se ha visto esta empresa de servicios tecnológicos presenta problemas en sus tres niveles, su infraestructura, su estructura y la superestructura.

También se ha encontrado que los costos energético, psicológicos, temporales y sobre todo, económicos que ha tenido que pagar Corsidian han sido altos. Los cambios tan rápidos en la organización no han tenido un buen resultado: el desgaste y la desmotivación de sus integrantes, la duplicación de funciones, donde tanto ingenieros como ejecutivos reaccionan solo bajo la estricta mirada de su actual Director, y la inversión altísima que ha tenido que pagar la empresa en búsqueda de oportunidades, ingenieros que se han capacitado y se han ido a otras empresas, y especialmente la pérdida de cuentas, han conducido a la empresa a un estado de crisis cercano a números rojos para el mes de Noviembre.

Si bien se ha señalado que las decisiones vienen desde la Dirección, también fue importante conocer en qué medida los actores contribuyen a que la empresa opere de determinada manera. Por ello, se analizaron las características, personalidad y temperamento de los involucrados en el problema productivo: el área comercial. Esto a la vez, permitió identificar de qué modo han conformado sus grupos.

Se detectó que el problema productivo estaba relacionado con el problema informativo-comunicativo, así los empleados no cuentan con la información suficiente para realizar sus actividades o bien, carecen de retroalimentación para llevar a cabo sus actividades.

Bajo un diagnóstico cuantitativo, se encontró que existían problemas comunicativo-informativos que le impedían a la organización ser más productiva y eficiente. La aplicación de la técnica de auditoría comunicativa, permitió hallar que existe falta de interacción entre los jefes y los subordinados, donde además existen grupos específicos allegados a los círculos de poder que toman ventaja de estas relaciones

para imponer sus propias reglas o bien, para servir de cuellos de botella en el flujo informativo.

Hay que recordar que esto ocurre porque los seres humanos con características, personalidades y aspiraciones diferentes, son complejos y no siempre persiguen el mismo objetivo. Para conocer la subjetividad de los seres que la integran, es decir, sus representaciones de la realidad, se empleará una herramienta cualitativa: el grupo de discusión que ayudará a identificar las principales problemáticas que tiene ahora la organización que resolver con el regreso de su Director A.

Se darán a conocerán algunos de los modelos comunicativos que servirán de base para la realización del análisis cualitativo y a partir de éste, se conocerán los diferentes discursos que determinan el comportamiento de Corsidian (lo que piensan o dicen de la organización sus miembros), para entender también la complejidad de las interacciones comunicativas que se dan al interior de la organización.

Con ello, se podrán proponer acuerdos o posibles soluciones que equilibren los discursos resultantes en la forma de habitar la organización.

### **3.1 Corsidian: una organización compleja**

Todo aquello que no encaja con la racionalidad de la organización, es irracional, pero también para el ser humano, la organización puede ser irracional cuando no entiende sus necesidades, lo racional dependerá entonces de quien observe.

Pretender observar a la organización, para planear ajustes o cambios ya sea en su estructura, sus procesos, su forma de comunicarse o bien, en sus interacciones, sin tomar en cuenta al componente humano, resultaría absurdo pues las organizaciones “son redes de relaciones entre seres humanos diferentes que juntos forman una realidad compleja, que son capaces a pesar de la diversidad de sus representaciones e intereses a crear los objetivos colectivos de la organización<sup>1</sup>.”

---

<sup>1</sup> Ávila, Xavier, Apuntes de organización y comunicación, inédito.

Si Corsidian desea llegar a ser una organización productiva o exitosa, debe estar comprometida con los miembros que la integran, pero si no es capaz de tomarlos en cuenta, jamás podrá entender las lógicas bajo las que opera.

Comprender así, la complejidad de la organización incluye conocer lo que piensan sus integrantes: sus imágenes, ideas, percepciones y representaciones considerando a éstas últimas como “modelos de percepción y evaluación que articulan las interacciones sociales y les otorgan sentido”.<sup>2</sup>

Lo complejo parte de un principio de caos y orden. La organización que busca el orden, debe reconocer a sus actores, sin los cuales “la vida organizacional es incomprensible<sup>3</sup>”. Pero el arreglo del caos no es fácil, pues casi siempre la organización proviene de un poder instituyente que configura ciertas metas institucionales, derivadas del arreglo de fuerzas en su interior, que muchas veces van en contra de los intereses particulares de sus habitantes.

Coexisten así, orden y caos de forma constante. El conflicto en una palabra, no desaparece, pues hay ajustes constantes.

En Corsidian las metas y los cambios no han sido consensados y la organización realiza ajustes olvidando que su columna vertebral, el hombre se rige bajo lógicas que son igualmente, contradictorias. El hombre, dice Ávila (2008), es “reflexivo, impredecible y contradictorio”<sup>4</sup>.

La forma en cómo percibe el mundo y su realidad compartida, ayudará a determinar algunas estrategias comunicativas a través de la teoría de la mediación colectiva para comprender esta complejidad organizacional. Esto no es una tarea sencilla, no solo por la complejidad de la organización en sí, sino por lo complejo de las representaciones que viven sus integrantes.

---

<sup>2</sup>Revilla Basurto, Mario Alberto. *Comunicación y reproducción. Una reflexión desde el caso TELMEX*. Tesis de Maestría en Comunicación Institucional. México 2001, p.43.

<sup>3</sup>Serrano, Rafael. Et.al., Op.Cit., 2001, p. 40

<sup>4</sup>Ávila, Xavier. Seminario “Organización, Cultura y Comunicación”, FES Acatlán, Noviembre 2008.



Lo que permite que la organización se ordene o ajuste es la comunicación, pues es el medio por el cual se actualizan las representaciones, “sin la comunicación no sería posible la dinámica representarial”<sup>5</sup>.

Las interacciones de los sujetos que la integran, conforman una red de comunicaciones que se entretajan dándole un sentido vivo y al mismo tiempo complejo por sus relaciones, pero complejas también por estar habitada por seres humanos con diversos perfiles, hábitos, personalidades, pensamientos, etc.

No se trata de controlar lo que afecta a la organización, traducido esto como problema o conflicto, antes bien, se debe buscar que el conflicto sea mediado a través de una acción de baja energía, como es la comunicación, pero que cuenta con una potencialidad capaz de generar acciones de alta energía, aunque el riesgo para el sistema interpretado por los que interactúan en él, es la amenaza: la posibilidad de no permanecer o desaparecer.

Es también la comunicación la que permite reducir los costos de la organización y el ahorro de energía. Ahora que si bien la razón de ser de la comunicación en sí es el ajuste para permitir acuerdos en la organización, también es el origen inevitable de los conflictos, pues el conflicto en una organización, nunca desaparece, sin embargo puede administrarse a través de la comunicación.

La función de lo comunicativo es lograr un equilibrio entre el orden y el cambio, por tanto, la comunicación tiene la posibilidad de ocupar la posición de quien observa y al hacerlo, no puede dejar de mirar hacia la parte humana.

El punto de partida para analizar como actúan los actores dentro de una organización compleja como lo es Corsidian, será entonces a través de su interacción-comunicación con el otro, pero para ello se revisarán algunos factores que intervienen en la construcción de las interacciones: la subjetividad, la percepción y acción comunicativa, que se verán en el siguiente apartado.

---

<sup>5</sup>Revilla Basurto, Mario Alberto, Op. Cit., 2001, P. 43

### 3.2 Organizaciones y sistemas complejos

En *Sociedad y sistema: la ambición de la teoría*, Niklas Luhmann señala que “los sistemas complejos no solo deben adaptarse a su entorno sino también a su propia complejidad<sup>6</sup>”, desarrollando para ello dispositivos que le ayuden a reducir lo que nombra comportamientos anormales. Esto hace ver que Luhmann considera a las organizaciones como sistemas complejos que se producen como una unidad que se diferencia de lo que queda por fuera, el entorno.

Su estructura, integrada por roles, definidos y prescritos que cumplen objetivos específicos, no se “adaptan” ni se orientan en forma puntual al entorno, sino de forma estructural por lo que los cambios son gatillados desde el interior, es decir, desde su propia estructura.

Como estas observaciones son producidas por los sistemas, se dice entonces que las organizaciones son entonces autopoéticas y autorreferentes, es decir, que se producen con respecto a sí mismos y no bajo las influencias del ambiente. Bajo esta perspectiva y al no poder prever lo que acontece afuera ni tampoco el comportamiento de los seres humanos en su interior, surge en la organización lo que Luhmann llama Doble contingencia, la cual explica que:

- La organización se tiene que ajustar al entorno: al no tener la posibilidad de prever ni planear, la organización tiene que ser más bien reactiva, presentándose la incertidumbre, lo que obliga a la organización ajustarse.
- Al aceptar que no controla a los seres humanos de la organización, pero sí lo puede hacer a través de los roles, surge lo contingente.

Para Luhmann la comunicación entendida como poner en común, no existe, es falsa e improbable. Lo que Luhmann llama comunicación tiene que ver con una cadena de infinitos malos entendidos y malas interpretaciones.

---

<sup>6</sup> Luhmann, Niklas, Op. Cit.,1997, pp. 65

La doble contingencia para quien opera desde el sistema se da a partir del control de la información. Su fin es permanecer y que los otros crean que en determinada situación.

La doble contingencia para quien observa lo que sucede en lo que no puede controlar (el entorno) surge a partir de lo que percibe. Su forma de responder a esto, es reactivo.

Estar en la posición de emisor es dar permiso a la mal interpretación, porque permite que el otro interprete como pueda o quiera lo que se le dice.

Para Luhmann, la comunicación es suponer que el otro piensa igual a mí., y esto es un error, pues es suponer que el otro piensa igual.

La doble contingencia entonces se da para que exista un quiebre comunicativo y ese quiebre permite un ajuste en el entendimiento de la subjetividad de quien interactúa con otros.

Sin embargo, Luhmann se olvida dos factores importantes, primero que el ser humano es complejo y que es él la base de su entorno, y segundo que los miembros al conocer y reconocer su trabajo en la organización pueden prever, planear y mediatizar a través de la negociación o el acuerdo: la comunicación.

Partiendo entonces de que la humanidad es compleja, se abordará la interacción de los actores de la organización y se analizará la subjetividad, la percepción y la acción comunicativa dentro de la organización.

### **3.2.1 La Subjetividad y Percepción en una organización tecnológica**

En la mayoría de las organizaciones hay conflictos no resueltos que traban la dinámica de la organización. No es la excepción en Corsidian, el hecho de que sea una empresa tecnológica, no la hace más eficiente o innovadora, ni distinta.

Ya se ha visto que en las organizaciones existen diversas racionalidades, por ello es complicado resolver un conflicto. Al ser autoreferenciales, cada persona tiene un punto de vista sobre las cosas o situaciones, y de acuerdo a Alfonso Ortí en *El análisis de la realidad social*, los sujetos dicen espontáneamente, “la expresión manifiesta de los deseos, creencias, valores y fines del hablante”<sup>7</sup>, lo que puede hacer que crezca un conflicto o que se llegue a un buen acuerdo, dependiendo de la realidad del otro.

Cuando surge un conflicto si existe voluntad, se puede intentar negociar con otros o ponerse su lugar (empatía) para entender lo que el otro ve o piensa, sin embargo es imposible que el otro tenga el mismo punto de vista igual sobre algo, pues la realidad es percibida por cada actor de diferente manera.

Llegar a un acuerdo colectivo para representar a la realidad entonces dependerá de la construcción de lógicas y realidades que surgen a partir de las subjetividades propias de cada individuo.

Cuando se habla de subjetividad nos referimos a que la realidad es relativa, no es algo que ya existe, sino que por acuerdo construimos a través de nuestras percepciones.

En este sentido, lo que puede ser realidad para algunos no es la misma para otros. Por ejemplo, el ingreso del Director Comercial B fue tomado por el 50% de los integrantes del área comercial favorablemente, pues les trajo beneficios como mejores negociaciones salariales (aumentos), mayor participación en actividades en las que antes no tenían justificación y un trato más abierto, a partir de relaciones determinadas por la relación y no por la tarea. Sin embargo, al otro 50% les pareció más difícil la relación de tarea, al encontrarse con numerosos obstáculos en su actividad, que no tenían cuando estaba el Director General A.

Pero nuevamente se recuerda que la realidad es subjetiva en este caso.

---

<sup>7</sup> Ortí, Alfonso en Jesús Ibáñez, *El análisis de la realidad social*, Madrid, 1992, p. 180

De acuerdo a Habermas la subjetividad guarda una relación complementaria con el mundo externo, el cual viene definido por el hecho de ser compartido con los demás, es decir que al relacionarnos con otros sujetos con experiencias, contextos, culturas diferentes, nuestro mundo va cambiando a cada momento, así como la construcción de nuestras realidades.

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

Este modelo es retomado por Abraham Moles en su Teoría de los Actos para explicar las categorías perceptivas del ser humano situando al hombre en función de lo que percibe, pues se percata de que los sujetos actúan en función de lo que perciben y lo que lo remite a tres mundos:

- a) Umwelt: el mundo propio, lo cálido, conocido = Mi mundo, el mundo personal.
- b) Merkwelt: el mundo cercano, pero no propio, el que conoce y comparte con los demás
- c) Fertwelt: el mundo lejano, se percibe con los sentidos pero se intuye que no está ahí.

Es importante mencionar que tanto el ser como el mundo se construyen a partir de sus interacciones, ya que el ser se define como vida y movimiento que conlleva a una acción. Cambiar o modificar algo, está relacionado a la percepción. Entre más cercana sea ésta, más fuerte será el deseo de actuar.

La forma en la que actúen los miembros de Corsidian, para lograr un fin en común, dependerá de la manera en la que se comuniquen. Es decir, de acciones expresivas, debido a que “la comunicación previene y guía la acción realizadora del mundo material; por esto se le entiende como una acción de poco gasto energético, que orienta y desata las acciones ejecutivas<sup>8</sup>”

---

<sup>8</sup> Moles, Abraham en Rafael Serrano, Op.Cit., 2001, p. 55

### 3.2.2 La Acción Comunicativa

Una acción se entiende como “un componente central de la acción social, como una parte estructurante para los procesos de producción y reproducción de las sociedades (...) como la acción que posibilita la realización de las otras acciones”<sup>9</sup>, es decir, un desplazamiento de energía que en un espacio modifica su entorno.

De acuerdo a Moles, hay dos tipos de acciones: las acciones ejecutivas y las acciones expresivas. En las primeras se logra la acción como el actor la quiere y su ejecución requiere invertir más energía. Las segundas, en cambio, si se realizan gastarán menos energía además de que involucran al otro.

En su *Teoría de los Actos*, Moles define que la respuesta del actor depende de lo que percibe pero es la comunicación la acción que permite a un individuo participar de las experiencias-estímulos del medio ambiente de otro individuo o de otro sistema utilizando los elementos o conocimientos que tiene en común con ellos, en otras palabras, es la comunicación la que hace posible que el hombre actúe.

El acto comunicativo no solo permite a los individuos y organismos, temporal y geográficamente situados, participar de las experiencias de otro individuo y de los estímulos del ambiente o de otro sistema, sino que además en una organización, logra que se reduzcan costos, al ser la comunicación un acto.

Para Moles, la comunicación es una meta-acción, una acción que encadena otras acciones, es decir, la comunicación en las organizaciones es un instrumento que provoca que el ser humano que realice acciones y que las organizaciones ahorren energía y reduzcan costos, garantizándoles eficiencia, permanencia y cambio por medio de acciones expresivas que desencadenan acciones ejecutivas.

Por otra parte, el modelo de Habermas surge de la teoría de la acción social (de Talcot Parssons) y sostiene que la comunicación es “un acto de entendimiento compartido que es soporte del orden social negociado, que permite aumentar la capacidad de la propia sociedad, para actuar frente a su entorno”<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> Revilla Basurto, Mario Alberto. Op.Cit., 2001. p.53

<sup>10</sup> Revilla Basurto, Mario Alberto. Op.Cit., 2001, p. 53

Para Habermas, el mundo no es estático, va cambiando. Cambian las circunstancias y el panorama cultural dependiendo del momento que se esté viviendo, y plantea que si el individuo supiera operar correctamente la comunicación, podría comprender a los demás.

En su Teoría de la Acción Comunicativa, Habermas distingue cuatro formas de acción diferentes:

- a. La acción teológica, que se desarrolla en el mundo objetivo y produce bienes y servicios.
- b. La acción regida por normas, que se desarrolla en el mundo de las relaciones y que produce valores, normas y roles.
- c. La acción dramática, que se da en el mundo íntimo y produce las ligas del yo con la otredad.
- d. La acción comunicativa, que es el sustento de las otras tres, que produce expresiones y propicia la realización de las otras tres acciones.

En el mundo dramático, Habermas sostiene la subjetividad, donde el individuo da a conocer más o menos lo quiere, comparte o no lo que quiere y permite de sí, lo que quiere, en diferentes escenarios, diferentes públicos y diferentes mundos. Su racionalidad tiene una finalidad muy específica que es “hacer sentir”, para compartir con el otro sentimientos, estados emocionales, afectividad, y las acciones son evaluadas en función de la autenticidad.

En el mundo normado la acción normada no es una acción que respete la norma, sino que cuenta con acuerdo o referencia social (puede ser respetada o violentada), no por ello deja de ser una acción normada, tiene un acuerdo social. Quien violenta una norma social, sufrirá una sanción, no lo va a integrar.

El problema es que el hombre actúa entre los 3 mundos y aunque siempre domina una, según Habermas, finalmente se interactúa con las tres. Hay sin embargo un 4º. tipo de acción que cruza todos los mundos, el de la Acción Comunicativa.

La Acción comunicativa es sobre la cual se montan todas las demás (parásitas de la acción comunicativa), se realizan por medio de ella, lo cual hace todavía más difícil poder comunicar a la acción como tal.

Su fin es ser vínculo y vehículo de las demás acciones (expresión, informar, voluntad, poder, manipulación) lo que la hace más complicada, porque resulta que es todo aquello que hago para lograr que se den todas las otras acciones.

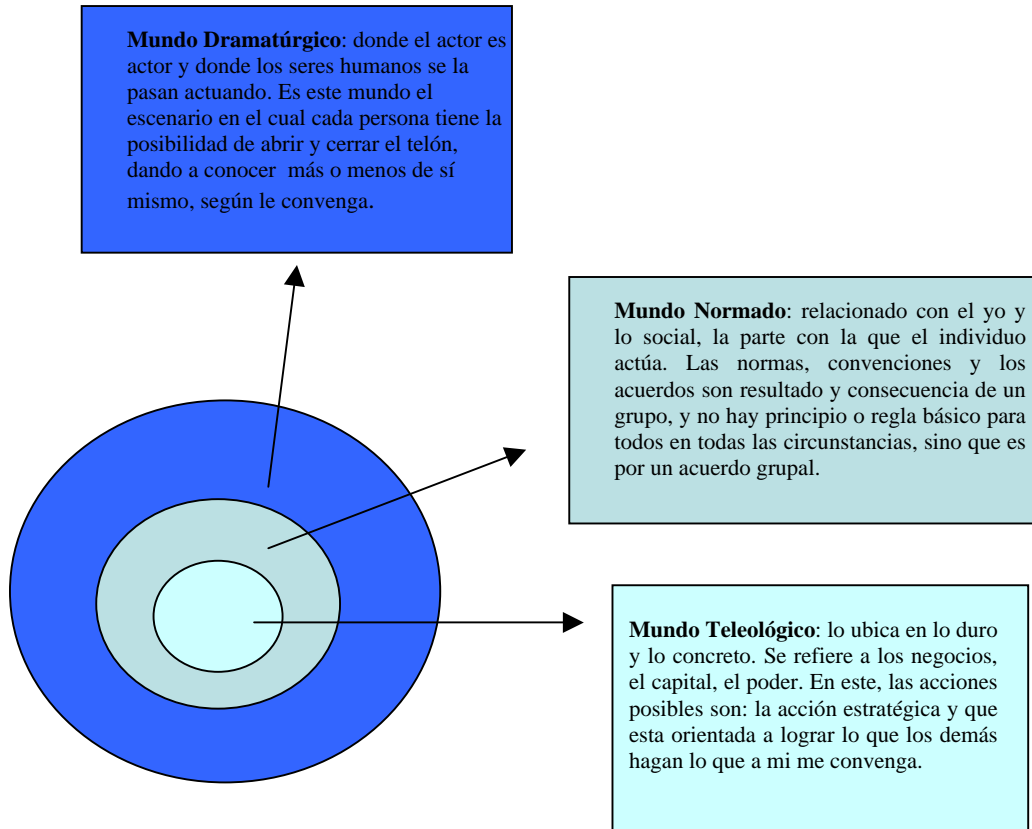


Figura 12. Habermas y los 3 mundos de la Acción Comunicativa

Este modelo propuesto por Habermas, explica a la comunicación como algo también complejo: está presente en todos lados, pero no está en ninguno, por tanto es compleja y se refiere a ella como catética (un catéter por donde fluyen ideas, imágenes, sonidos, acciones).

Habermas afirma con esto que si la comunicación está en todos lados (mundos), no hay por tanto, ninguna acción que se pueda realizar sin ella (la acción comunicativa).

Sin embargo, Xavier Ávila afirma que sí la hay y que Manuel Martín Serrano señala como actos autónomos<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> Como dormir o comer



Los Principios Comunicativos de Habermas se enfocan entonces en los principios de igualdad, autenticidad y pertinencia.

1°. Igualdad: Hay comunicación sí y solo sí hay igualdad. Para que sea comunicación tiene que partir de un diálogo de razón a razón (raciocinante).

2°. Autenticidad: Hay comunicación sí y solo sí: hay autenticidad. No hay comunicación cuando el otro sabe que se le va a engañar.

3°. Pertinencia: se refiere a las reglas del juego: las reglas no explícitas. Las decisiones que afectan al otro sin tomarlo en cuenta.

4°. Acuerdo: Si y solo se busca un acuerdo. Auténticamente quiero llegar a un acuerdo contigo.

En este caso, Ávila ha agregado un 5°. Principio de la acción comunicativa:

5°. El Punto Cero o Intencionalidad: Acuerdo con el otro. Establecidas las reglas mínimas del diálogo (que se vale y que no). Debe haber voluntad para que se den las cosas.

Es un modelo ideal, pero no imposible de lograr. Es como establecer un acuerdo, que no debe volverse un contrato. El acuerdo es: yo te complazco en esto y tú en que cedas. “Si respetáramos a la comunicación bajo este esquema no habría guerras. Las guerras son el ejemplo del fracaso de la comunicación<sup>12</sup>”, señala Ávila.

Sin embargo, como se ha visto el individuo actúa a partir de la categoría perceptiva en la que se encuentre. En este sentido, cuando nos enfrentamos a la vida diaria se presentan sucesos diversos que incluso jamás hemos visto en nuestra formación, el resolver o enfrentarlos depende de la representación que se tenga de la realidad.

Este es un punto difícil de vencer en Corsidian, pues ya se ha visto que existe cierta polaridad entre los grupos (Comercial y Servicios profesionales sobre todo), por lo que sus representaciones de las situaciones son distintas, además de que sus personalidades, preferencias y estilos, también lo son.

Para comprender la importancia de esto, se verá lo que son las representaciones.

---

<sup>12</sup> Ávila, Xavier. Seminario “Organización, Comunicación y Cultura”, FES Acatlán, Noviembre de 2008.

### 3.2.3 Las Representaciones

La representación es un concepto clave para comprender la dinámica y complejidad de las relaciones sociales y de las representaciones simbólicas. En general, se entiende a las representaciones como modelos estructurados y estructurantes tanto de percepciones y expresiones como de interacciones y manipulaciones de objetos.

Revilla menciona que las representaciones son “ideas formadas acerca del mundo<sup>13</sup>”, y Martín Serrano señala que “son modelos estructurados y estructurantes tanto de percepciones y expresiones como de interacciones y manipulaciones del objeto”<sup>14</sup>, lo que las convierte en ideas que regulan las interacciones de los individuos.

Tenemos por tanto que las representaciones son en sí, modelos de percepción, representacionales de la realidad, que articulan las interacciones sociales y les otorgan sentido.

Si bien es cierto que las representaciones “surgen de las experiencias colectivas consolidadas, del cúmulo de prácticas, conocimientos, valores y fantasías de toda una comunidad<sup>15</sup>” también es importante reconocer que el “ser humano en su evolución cultural desarrolló la capacidad de representar representaciones, y no sólo conductas, como sucede con el comportamiento animal<sup>16</sup>”.

Las representaciones son de este modo, creadas, adquiridas e interiorizadas por los sujetos en su proceso de enculturización desde que nacemos. Están ahí en la vida diaria y van de la mano con la subjetividad, al coincidir en que ambas son realidades individuales (“yo no puedo ver lo mismo que ven los demás”).

Cuando conocemos las representaciones podemos empezar a aterrizar el significado o pertinencia de la subjetividad y la realidad, ya que esto nos pone en claro por que no todos coincidimos al momento de opinar y explica el porqué necesitamos interactuar con los demás para llegar a un cierto orden.

---

<sup>13</sup> Revilla, Mario, Op. Cit., 2001, p. 9

<sup>14</sup> Martín, Serrano. Representación: el sentido de las cosas, p. 8.

<sup>15</sup> Durkheim en Revilla, Op. Cit., 2001, p. 68.

<sup>16</sup> Martín Serrano en Revilla, Mario, Opc. Cit., 2001, p. 9

De acuerdo con Mario Alberto Revilla Basurto, en su tesis *Comunicación Reproducción. Una Reflexión desde el caso Telmex*: “Las representaciones son modelos que proponen determinadas maneras de ver, de interpretar y valorar a la organización social y lo que en ella acontece, genera una manera legítima, eficaz y confiable de apropiarse simbólicamente de la organización social<sup>17</sup>”

Si nuestras representaciones fueran iguales no tendríamos para que comunicarnos.

En la interacción humana y en las organizaciones, el orden y el caos son cosas que no pueden separarse, si a esto agregamos que en muchas ocasiones la información que recibimos es limitada y que la comunicación que tenemos es a partir de representaciones erróneas, el conflicto se hace más grande.

La información, señala Serrano (2001) es un principio de orden que permite anticipar, prever y coordinar las acciones. La comunicación se vale de esto cohesionar a sus miembros y trazar los rumbos de la organización: el qué hacer y cómo hacerlo<sup>18</sup>.

La comunicación en esta lógica juega un papel de autoheteroajuste, por que busca que las representaciones tengan una forma cíclica. La interacción sirve para conocer al otro y así diferenciar su referente de interpretación, donde las interacciones entre sujetos estén en constante retroalimentación para así seguir permaneciendo.

### **3.3. La comunicación en Corsidian**

En Corsidian existen dos factores que deben analizarse, uno es el que se refiere a la información y otro al de la comunicación.

---

<sup>17</sup> Revilla, Mario. Op. Cit., 2001, p. 10

<sup>18</sup> Serrano, Rafael, Et.al., Op.Cit., 2001, p. 61

De acuerdo a Manuel Martín Serrano, por ser una forma de interacción, “la comunicación supone la participación de al menos dos Actores<sup>19</sup>”, que al contar con la aptitud y capacidad para servirse de la información se convierten en actores de la comunicación.

Al comunicarse, estos actores de la comunicación realizan un trabajo expresivo que produce energía y que transforma la esencia de la materia. Las modificaciones resultantes de ello, pueden alterar el fin de lo que se quiere transmitir e informar, por lo que comunicarse implicará entonces una capacidad que “supone la aptitud cognitiva del ser vivo para adecuarse a la actividad cognitiva de otro ser vivo<sup>20</sup>”.

Cuando esta condición no se da, ya sea por razones de control o de status dentro de la organización, la comunicación no podrá ser empleada como una herramienta estratégica ni mucho menos reconocida como “sistema vivo y viviente en el complejo organizacional, siendo muchas veces (...) confinada administrativamente a prácticas técnico-instrumentales<sup>21</sup>”, como se ha visto que ha sucedido en la empresa<sup>22</sup> analizada. Por consiguiente, se limita su campo de existencia, su competencia y la posibilidad de su desarrollo múltiple.

De acuerdo a Alberto Martínez de Velasco, la comunicación en este tipo de empresas, será preponderantemente formal, oficial y vertical descendente, con poca libertad en cuanto al manejo de contenidos y relaciones fuera de lo estipulado.

La comunicación descendente fluye desde las personas en los altos niveles hasta las de niveles más bajos de la jerarquía, lo que permite recordar las características de las escuelas administrativas clásicas. Las formas más comunes de este tipo de comunicación se dan bajo enunciados de políticas, manuales, boletines y procedimientos.

---

<sup>19</sup> Martín Serrano, Manuel., *Teoría de la Comunicación en Cuadernos de la Comunicación*, Madrid, 1982, p. 18.

<sup>20</sup> Ibid, p. 30

<sup>21</sup> Juárez, Diego., *Atisbos y Abismos para investigar la comunicación organizacional desde una perspectiva ecológica-existencial*, en *Antología de Comunicación Organizacional*, FES Acatlán, México, 2006, p.

<sup>22</sup> Ávila, Xavier., *De la cibernética a la organización comunicante en Antología de Comunicación*, comp., FES Acatlán, México, 2006, p. 18

Hasta el momento, se ha visto que en Corsidian existen diversos conflictos. Se ha hablado ya sobre su problemática en la estructura, su funcionamiento y procesos, los grupos formales e informales que existen en la organización, su liderazgo y los costos que ha tenido que pagar por su forma de actuar.

Pero otro problema que enfrenta la organización es el conflicto comunicativo-informativo que padece y que la ha dejado en una posición incierta en relación a sus clientes y proveedores principalmente.

En Corsidian es común escuchar frases como “no tenemos idea de lo que está ocurriendo”, “no sabemos para que nos hacen perder el tiempo con cosas que no queremos” (como el caso de los Corporate y la implementación de sus Rockefeller Habits).

Como señala Jardillier, “las empresas que funcionan mal son aquellas en las que cada uno recibe las informaciones necesarias en el momento en que ya es demasiado tarde para utilizarlas. No se trata de problemas de papelería, circuitos o correo, sino de estructuras”<sup>23</sup>. Veamos como se ha generado esto en la organización.

### **3.4 Representaciones y mediación del conflicto**

El conflicto es algo que no desaparece, antes bien “se administra”. Esto se logra a partir de la comunicación como mediadora.

El problema es que los sujetos y menos las organizaciones, saben comunicarse. Somos más ambiguos de lo que suponemos, es decir no nos sabemos comunicar. En *La teoría de doble vínculo*, Gregory Bateson plantea como ejemplo que si interactuamos con personas esquizofrénicas, también por tanto, tenemos tendencia a crearnos o interactuar de forma esquizofrénica.

Ávila señala que “somos tan ambiguos en nuestra comunicación porque combinamos 2 tipos de comunicación diferente: Lingüístico (verbal conocido también como Digital) y lo Kinésico y Proxémico”.

---

<sup>23</sup> P. Jardillier en Bartoli, Annie., *Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada.*, Edit. Paidós, Buenos Aires, 1992, p. 127.

Aunque lo verbal es preciso, pero puede ser inauténtico, pues se puede decir con las palabras una afirmación, pero físicamente, a través del cuerpo puedo estar emitiendo señales contrarias a lo que digo.

Si en Corsidian las palabras fueran congruentes con las acciones, no existirían probablemente problemas o contradicciones. Un ejemplo de ello son los valores que se difunden en los medios hacia los clientes, socios, proveedores y hacia los empleados mismos (Rapidez, Flexibilidad, Innovadores, Expertos, Orientados a Negocio, Innovadores y sobre todo, Con palabra), pero que la organización no logra demostrar con actos.

Esto rompe de tajo con la idea de que comunicación se da de manera sana y natural y somos más precisos manejando este doble discurso de lo que creemos (por un lado el ser humano puede sentirse incomprendido, pero nunca nos preguntamos qué tanto tratamos de comprender al mundo, cuando no nos sabemos comunicar).

En una palabra, el planteamiento es que las personas casi siempre manejan un doble discurso. Esto explica quizá porque en Corsidian, lo que hace el líder es replicado de algún modo en sus acciones por sus integrantes. Si el no sabe comunicarse, los colaboradores tampoco, si el jefe no informa ni interactúa, los empleados siguen la misma línea. “Digo sí cuando mis acciones muestran que no”, señala Xavier Ávila<sup>24</sup>.

La información no es codificada en sí misma, no lleva una intención por lo cual su significado depende del observador. En contraparte, la comunicación siempre maneja información de manera intencionada, codificada y comprensible.

Xavier Ávila, cita un ejemplo:

“Todo se basa en las interacciones de un filme: una señora busca su bolsa, saca un cigarro y se lo pone en la boca. A lado un señor tiene un cerillo justo cuando ella volteo, demostrando la intención de encendérselo”<sup>25</sup>.

---

<sup>24</sup> Ávila, Xavier. Seminario Taller “Organización Comunicación y Cultura”, FES Acatlán, Noviembre, 2008.

<sup>25</sup> Ávila, Xavier. Ibid.

Uno de los problemas más fuertes que Corsidian ha enfrentado para lograr su meta de ventas, ha sido su relación con uno de los principales socios-comerciales (Aspect), quien durante mucho tiempo canalizó a sus prospectos con la compañía, para que ésta les diera seguimiento.

Sin embargo, esta situación se detuvo cuando el fabricante tuvo conocimiento de que Corsidian buscaba desarrollar nuevas líneas de producto para ampliar su mercado, lo que causó molestia en los socios, pues consideraron que los vendedores tendrían que invertir más tiempo en capacitarse en las nuevas líneas y por tanto, dejarían de atender a los prospectos del socio en cuestión.

El mensaje que se transmitió, a través de juntas y mensajes electrónicos para darles certidumbre a los socios sobre las ventas del 2008, fue de mantener la misma estructura y el mismo nivel de ingresos para el fabricante. Sin embargo, se comenzó a capacitar al personal en las nuevas líneas y en efecto, comenzaron a dejar de atender o dar seguimiento a las solicitudes que recibían.

Trasladando el ejemplo a la *teoría de Palo Alto*, se puede comentar que si la organización tenía la intención de incrementar sus ventas y expandir su servicio a otro sector del mercado, debió haber comunicado su plan de acción a sus socios para evitar conflictos y contratar más personal que atendiera directamente las nuevas líneas de lanzamiento.

En cambio, realizó acciones que no quería comunicar, pero que al llevar una intención, pernearon rápidamente por los canales informales de comunicación al exterior. Las contrataciones de personal especial para los lanzamientos de producto se hicieron casi seis meses después, pero el remedio llegó cuando la relación con el principal socio y fabricante, ya se había dañado gravemente.

Hacia el interior de la organización, se puede ver que con el Director General A la política comunicativa siempre fué centralizada, unidireccional e impersonal. La información fluía de manera vertical descendente, y el emisor (dueño) utiliza los medios sólo para cumplir funciones institucionales que son “incuestionables”, con la intención de que el "receptor masa" (subordinados): entienda y acate las

instrucciones (como los Rockefeller Habits). Esto demuestra una clara deficiencia en la estrategia comunicativa o bien, si existe, ha sido muy notable que ha sido implementada sin tomar en cuenta lo que los sujetos que integran la organización piensan, pese a las numerosas encuestas de satisfacción realizadas.

Modelos comunicativos como estos, resultan limitados y se activan únicamente bajo un esquema de emisor-receptor, donde los empleados solo reciben instrucciones, órdenes. No hay que olvidar que la causa del conflicto es la diferencia, y lo que se persigue es lograr un acuerdo que le permita a la organización alcanzar sus objetivos, incluidos los de sus miembros.

Manuel Martín Serrano<sup>26</sup> distingue cuatro tipos de comunicación (de interactuar y construir mensajes), a partir de las formas organizacionales de la empresa y de su infraestructura y superestructura:

1. La comunicación por asamblea: en donde todos los miembros de la comunidad se reúnen en una o varias ocasiones para intercambiar información.
2. La comunicación por emisarios: donde una persona es la encargada de difundir la información a los restantes miembros del colectivo.
3. La comunicación por red de distribución: donde la información es destinada, a veces de modo excluyente, a ciertos miembros del colectivo, elegidos en base a la posición que ocupa y las funciones que desempeña.
4. Finalmente, la comunicación tecnológica: donde la información se conforma a partir de una serie de mediaciones cognitivas y estructurales y va dirigida a sectores amplios de la sociedad.

El Director General B trató de implementar algo similar al modelo 1, sin embargo el personal siguió funcionando con el modelo 3 que predomina en el estilo del Director General A. El plan de comunicación el DGB contempló:

---

<sup>26</sup> Martín Serrano, Manuel. (1994).; *La Producción Social de Comunicación* en Antología de textos de Comunicación Organizacional, FES Acatlán, México, 2006, p. 61-62.



- a) Juntas mensuales con los empleados
- b) Desayunos para tratar temas relacionados a cambios en la empresa o aclaración de posibles malos entendidos
- c) Puertas abiertas del Director para todos
- d) Buzón de sugerencias y quejas para que los empleados comunicaran sus intereses sin firma y nombre
- e) Pizarrón de comunicación

Los desayunos tuvieron buena recepción, mientras que el buzón tuvo nula participación. A pesar del esquema de “puertas abiertas”, el Director General comentó que “sentía la falta de confianza y una relación distante cuando se le acercaban los empleados”, esto se debe quizá a que la comunicación no incide sobre la realidad misma sino sobre sus representaciones y a que como ya se ha dicho, la propuesta esta actividad desde un esquema emisor-receptor.

La comunicación como herramienta estratégica para el ahorro de costos se ha dejado de lado en Corsidian. Si se parte de la idea de que comunicar y actuar es lo mismo, y de que todo acto es una inversión de energía, entonces tenemos que la comunicación es un acto (o herramienta) que puede ayudar a la organización a ahorrar energía.

Xavier Ávila se refiere a ello en *De la Cibernética a la organización comunicante*, la comunicación es la que “economiza energía, y propicia competencias, al garantizar las interrelaciones, interacciones y retroalimentaciones, por medio de la circulación de signos y señales, invirtiendo muy poca energía, de este modo el desarrollo de señales variadas y precisas con intervenciones ad hoc, permite la construcción de una organización flexible, adaptable, realizante.<sup>27</sup>”

Esto solo lo logrará si se toma en cuenta el universo de la organización, lo que vive hacia fuera y lo que la hace vivir desde dentro: sus integrantes. Cada sujeto construye el conocimiento y no hay una regla absoluta que diga que todos tienen que llegar a algo de un modo determinado. El significado lo construye el receptor en función de su propio sentido.

---

<sup>27</sup> Ávila Guzmán, Xavier, Op. Cit., 1997, p. 27

Ávila resalta la importancia de las representaciones en cada ser humano “Hoy sabemos que una conducta no comunicativa también informa pero sin la intención de comunicar y entonces queda abierta a la interpretación”<sup>28</sup>.

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.

La idea es que a través de esta nueva valoración de lo humano y la incursión de la comunicación organizacional, se alcancen tanto los objetivos de la organización como la satisfacción de sus integrantes, es decir que la organización también se “ponga la camiseta hacia sus miembros”, y no únicamente a la inversa.

Para conocer como se construyen en Corsidian las representaciones, es pertinente realizar un diagnóstico que permita determinar el problema comunicativo, informativo o comunicativo-informativo, que padece la organización.

### **3.5 Midiendo el conflicto: el grupo de discusión**

De acuerdo a Moles (1973), las acciones conocidas como actos de baja energía se caracterizan por “ser fenómenos de mensajes, órdenes o decisiones que desencadenan acciones de gran energía”<sup>29</sup>, sin embargo estas acciones de baja energía tienden a generar actos de alta energía como “acciones visibles inmediatas y concentradas en el tiempo”<sup>30</sup>.

En otras palabras, las causas consideradas pequeñas, crearán grandes efectos, así que Costa (1999) advierte que, antes de tomar una decisión que involucre una acción cualquiera para la empresa, siempre debe ser evaluada en términos de conocer el

---

<sup>28</sup> Ávila, Xavier. Seminario “Organización, Cultura y Organización”. FES Acatlán, Noviembre, 2008.

<sup>29</sup> Moles, Op.Cit.

<sup>30</sup> Ibid,

beneficio que se obtendrá de ella, además de que una vez que toda acción se ejecute “debe ser preparada y explicitada en cada uno de sus actos<sup>31</sup>”.

Para ser explicados, los hechos sociales se registran, correlacionan, cuantifican y estructuran (mediante censos y/o encuestas estadísticas formalizadas).<sup>32</sup>

Las técnicas cualitativas, denotan el lado subjetivo de la organización: sirven para comprender los discursos a los cuales analiza e interpreta y devela la parte humana de la organización, a través de las opiniones de sus integrantes.

Las técnicas cuantitativas, nos proporcionan datos estadísticos, numéricos. A través de los cuales es posible conocer el lado material de una organización.

En los grupos de discusión se obtienen representaciones de carácter colectivo, no individual. Los grupos no nos proporcionan conocimiento sobre los comportamientos, sino sobre los sistemas de representaciones en relación con el objeto de estudio.<sup>33</sup>

En el grupo de discusión (técnica cualitativa) las posiciones discursivas básicas tienen carácter prototípico, es decir, es el lugar al que tienden las diferentes actitudes y opiniones de los miembros de los grupos de discusión y que aparecen precisamente como producto del propio proceso de debate, enfrentamiento y oposición entre diversas posturas personales que se llevan a cabo en las discusiones de grupo – combinándose y homogenizándose así opiniones, imágenes y representaciones personales en discursos más o menos tópicos que tienden a representar a los grupos sociales que los enuncian<sup>34</sup>.

En el caso de un grupo de discusión se convoca a diferentes miembros de la organización que puedan aportar su opinión sobre la forma en cómo vive, ve, siente y cree lo que sucede en la empresa.

Se dirige la conversación, tocando un tema o formulando preguntas sobre la organización, que inviten al diálogo y se procede posteriormente a transcribir las

---

<sup>31</sup> Costa, Joan., Op. Cit., 1999, Cap. II, pp. 42-43.

<sup>32</sup> Orti, Alfonso en Jesús Ibáñez, Op.Cit., 1992, p. 171.

<sup>33</sup> Ídem. p. 227

<sup>34</sup> Ídem. p. 227

conversaciones sin omitir frases o palabras, es decir, tal cual fueron dichos por los asistentes con el fin de realizar tres lecturas.

- Primera lectura: sirve para registrar las diversas temáticas que se abordaron en la discusión. En este caso se detectan los temas de mayor relevancia que facilite datos para la interpretación subjetiva de los participantes con respecto a la organización y se registran las lexias<sup>35</sup> más significativas de los temas tratados.
- Segunda lectura: se realiza una matriz con dos vertientes: vertical en la cual se verá cual fue el tema más importante, sobre el que más hablaron los participantes y mostraron más interés. Y otra horizontal, bajo la que se analizan las contradicciones e incongruencias de los participantes en cada tema tratado.
- Tercera lectura: se agrupan los temas que fueron de interés se sintetizan, incluyendo aquellas opiniones que no tuvieron impacto entre el grupo de discusión.

De esta manera, la aplicación de la técnica cualitativa permitirá detectar los principales problemas comunicativos que se han venido trabajando y conformando en los capítulos anteriores, pero desde el punto de vista del observador.

---

<sup>35</sup> Se refiere a las frases más significativas de los temas tratados durante el grupo y que identifican la parte medular del tema en cuestión.

Para el grupo de discusión consideraron:

Personas convocadas al Grupo de Discusión	Áreas	Personas que asistieron	Área
3	Finanzas	1	Finanzas
3	Servicio Técnico	3	Servicio Técnico
3	Comercial	0	Comercial
3	Ex colaboradores de Corsidian	2	Ex colaboradores de Corsidian
3	Socios comerciales (Aspect y Verint)	1	Socio (Aspect)
2	Proveedores	1	Proveedor

*Cuadro 34. Relación de participantes en el grupo de discusión*

Se incluyeron tanto a ex integrantes como proveedores y socios comerciales, para poder contar con la visión externa de sujetos que mantienen interacción con la organización.

La idea de convocar al grupo de este modo consistió en contar no solo con el punto de vista de los empleados de la empresa de distintos niveles, es decir, Directores, Gerentes y operativos, sino además, se pensó en contar con las aportaciones de quienes pueden tener una representación distinta de la organización, la mirada externa.

De algún modo y para sorpresa de la parte investigadora, ningún miembro del área de ventas pudo asistir al Grupo debido al cierre del año.

El grupo de discusión quedó integrado como se muestra en el cuadro siguiente (Cuadro 35).

## GRUPO DE DISCUSION CORSIDIAN

Participantes:

	Área	Edad	Perfil	Tiempo de pertenecer a la empresa	Tiempo de relación con la empresa	Claves de lectura para la clasificación
Ex director Comercial	Ventas	47	Lic. en Administración y Sistemas Informativos	3 años Ex integrante		V1
Ingeniero de servicios profesionales A	Servicios Profesionales	38	Ingeniero en Sistemas	7 años		AS1
Ingeniero de servicios profesionales B	Servicios Profesionales	26	Ingeniero en Sistemas	3 años		AS2
Ingeniero de servicios profesionales	Servicios Profesionales	37	Ingeniero en Sistemas	3 años		AS3
Gerente de Administración y Finanzas	Administración y Finanzas	31	Lic. en Contabilidad	4 años		AF
Ejecutivo de ventas	Ventas	36	Lic. en Administración de Empresas	2 años y 6 meses Ex integrante		V2
Socio de Corsidian	Externa	35	Lic. en Relaciones Internacionales		5 años	EX1
Proveedor de Corsidian	Externa	37	Lic. en Mercadotecnia		6 años	EX2

*Cuadro 35. Características de los participantes del grupo de discusión*

La duración del grupo fue de una hora cuarenta minutos. La mayoría de los participantes participó en la discusión, aunque unos más que otros. Todos ellos se mostraron interesados por lo que iba a suceder, incluso comentaron “que les daba gusto que se les tomara en cuenta para participar en el grupo y por tener oportunidad de opinar.”

Cabe mencionar que se trataron diversos temas en la discusión, mismos que no fueron impuestos sino que se dieron espontáneamente (*Ver Anexo 2. Transcripción del Grupo de Discusión*)

Para conocer los resultados obtenidos de la técnica cualitativa aplicada se presenta la matriz con los temas tratados en el grupo de discusión, presentando las principales lexias, es decir, las frases que tuvieron más significación para los participantes del grupo.

Se obtuvieron un total de 16 temas, de los cuales, se reagruparon 6 (guiados por letras), divididos en sub-temas derivados de los anteriores, donde se repiten en muchos casos los temas o las frases, aún cuando se trate de preguntas diferentes.

	<b>TEMAS AGRUPADOS</b>		<b>TEMAS REAGRUPADOS</b>
1	Cambios en la organización	A	PERCEPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN
2	Situación actual	B	SATISFACCIÓN
3	Estructura	C	CLIMA LABORAL
4	Funciones	D	LIDERAZGO
5	Procesos	E	COMUNICACIÓN-INFORMACIÓN
6	Clima laboral	F	ESTRUCTURA Y PROCESOS
7	Motivadores		
8	Satisfacción de empleados		
9	Satisfacción de socios		
10	Satisfacción personal		
11	Liderazgo A vs. Liderazgo B		
12	Toma de Decisiones		
13	Comunicación		
14	Información		
15	Productividad		
16	Futuro de Corsidian		

*Cuadro 36. Características de los participantes del grupo de discusión*

La tarea siguiente es la detección de los temas de mayor relevancia para el grupo de discusión. Eso se hará a través de una lectura vertical que permitirá detectar las semejanzas y las diferencias, sobre la percepción de cada uno, así como su tendencia.

Se hablará de manera descendente, es decir, del tema más importante al de menor importancia o más bien el de menor relevancia para los participantes. Asimismo, se presentan las lexias enunciadas.

### LECTURA VERTICAL

Se dispusieron los temas de mayor relevancia para los participantes de la discusión, en orden descendente, es decir, del tema que resultó de mayor trascendencia para los participantes, al menor. Los resultados que arrojó la lectura vertical se agruparon en la siguiente matriz.

#### MATRIZ DEL GRUPO DE DISCUSIÓN

ACTORES	TEMAS		
	Cambios en la organización	Situación actual	Estructura
AS1	Se notó mucho que estaban habiendo cambios en Corsidian y fue muy difícil.../Alex Suárez sale también. (Se refiere al Director General A/C). Y llega a alguien más, de otro país, o sea.../ dices: No, si él ya se fue, pues a mí con la mano en la cintura, ¿no?..	Esta creciendo Corsidian así por nosotros, ¿porqué no nos da más? ¿Porqué no trae más gente? Y te aseguro que sigue para arriba, y es lo que pasó, éste cambio que pasó no le hubiera pegado pero para nada!.	Definitivamente el hecho de que se haya cambiado obligó a voltear a ver la gente y decir: a ver, qué tengo, no tengo un director pero a quién tengo y a quién pongo y se movió
AS2	Fue un año de muchísimos cambios, muchísimos cambios y seguidos./ Los cambios fueron un desajuste, cuando las piezas empiezan a acomodarse, todo parece turbulento.		Estamos mejor ahora, anteriormente las direcciones ya tenían muchísimo tiempo adentro. Evidentemente vas haciendo grupos de personas que se van allegando cada vez más a ti y empiezan a haber privilegios, favoritismos./ Como empleados tenemos que comenzar a acoplarnos a las nuevas dinámicas de trabajo y definitivamente no es sencillo
AS3			

Cuadro 37. Matriz del grupo de discusión de Corsidian



**MATRIZ DEL GRUPO DE DISCUSIÓN**

**TEMAS**

ACTORES	Cambios en la organización	Situación actual	Estructura
V1		Más planeación y sentarle y pensarle. Tratar de resolver...mira, sí fue un año muy educativo para Corsidian, porque después de venir de una época de auge, de "jauja" ahora una de crisis, no pues las reflexiones deben de ser... No, pues ¡muchísimas!.../	
V2	Fueron muchos cambios muy rápidos		
AF	Se fueron todas las cabezas: Dirección Comercial, Dirección General, Dirección de Servicios./ .. Siempre que entra alguien a la dirección trae su gente...necesito ahora demostrarle a éste, lo que sé hacer.		Y también pasa al revés que hay muchas personas que hacen su colchón de confort. Si están siendo favorecidos por esa persona dicen: yo ya aquí, ¿para qué me muevo? Y a lo mejor otra gente puede decir: no, si de todos modos se la van a dar, pues yo ya aquí.
EX1	Yo siento que todo esto crecimiento tan rápido, tan a la carrera, se llevó un muy mal Management que algunas cabezas se tuvieron que cortar y otras por hartazgo se tuvieron que ir, porque ya era insostenible, siempre la falta de apoyo.	Una cosa que yo le reconozco a Corsidian es que fue una empresa exitosa, que logró crecer así (chasquea los dedos) rapidísimo	
EX2	Hay incertidumbre		
AS1	Es como una costumbre... en Corsidian siempre ha sido una costumbre trabajar mucho...-/ Ahora se va ya empezando como que a quitar, pero no... antes era así...era pesadísimo/ un mes completo salí a las 6 de la tarde –de esos dos años- , o sea todos los demás eran: 9, 10, 11, 12, 1 de la mañana!! ó 2 de la mañana.	Antes me decían, ¿cuánto te tardas?. Tantos días. Y al rato llegaba, no, a mí me contaron que iba a hacer esto y no caray.../ ahora, lo que hago por iniciativa propia es tener un documento en el que digo: que voy a hacer, cuánto tiempo me va a tomar	Comenzó a mejorar hace (pausa breve) tres meses.../yo creo que los Directores, chocan. (se refiere a la estructura actual)

*Cuadro 38. Matriz del grupo de discusión de Corsidian*

<b>ACTORES</b>	<b>Funciones</b>	<b>Procesos</b>	<b>Clima laboral</b>
<b>AS2</b>			Ha habido una separación mucho más marcada entre el área comercial y la de servicios.../Antes por lo menos sabíamos quién te caía mal y ahora ni te saludan ni nada
<b>AS3</b>			
<b>V1</b>	Aquí, todo el año trabajas igual.../Es el medio el que crece a este ritmo que no te permite... imagínate que lo que produzcas, lo vendes. Y si produces más, vendes más, entonces se vuelve -por más que planees..	Un poco más de planeación, dedicarle más tiempo a la planeación, así de simple. Más tiempo a los procesos.	Debe haber algo de integración.
<b>V2</b>		Se tiene que tener algo planeado, por lo menos feeling. No tienes que haber ido a la universidad Harvard como para tener un poco de sentido común y decir, si tengo al único ingeniero y tengo que instalar 50,000 licencias, pues ¿contrata a otros tres por lo menos no?.	Pesado, muchos grupos y no se llevaban bien/ Solo hay relaciones aparentes.
<b>AF</b>	Ya puedes delegar cosas no?.../el mismo crecimiento que se dio tan grande, ¿qué te hacía?. ¿No todo lo sacabas del día a día?,	A nosotros en un año fue el doble de gente, otros años, otra vez se duplicó, o sea, te gana, o sea, no tienes ni los procesos, ni las políticas ni nada para sostener eso.../Simplemente bateas como te van cayendo las cosas y como mejor pueden salen, pero no.	Ahorita ya esta mejor. Hubo un tiempo en que sí estuvo muy muy denso. El clima laboral sí estuvo muy muy denso..../el pleito esta entre comerciales y vendedores, en todos lados...../lo que debes cambiar es el ambiente laboral, que también es muy difícil.
<b>EX1</b>	Tampoco tenías tiempo para planear eh? Yo planeé una vez algo pero no se le dio, no se dio ése seguimiento adecuado, precisamente porque todo se iba sacando al día.		

Cuadro 39. Matriz del grupo de discusión de Corsidian ]

**MATRIZ DEL GRUPO DE DISCUSIÓN**

**TEMAS**

<b>ACTORES</b>	<b>Funciones</b>	<b>Procesos</b>	<b>Clima laboral</b>
<b>EX2</b>		Es algo que les sucede a todas las organizaciones, no hay procesos establecidos por ende la delimitación de responsabilidades y funciones no queda clara, y se complica, empieza a haber un problema grave en la organización hasta que se tienen que tomar medidas.	
<b>AS1</b>	La gente dice que estamos insatisfechos. No estamos contentos, lo dice claramente.../. lo más importante independientemente de que sea más dinero, es: tener felices a la gente que trabaja contigo.../Sí, cualquier cosa que los mantengas felices, siempre van a estar dándote el 100 por ciento. Siempre. Siempre estar felices.../eso debería ser en todas las empresas, que si empiezas a crecer, y si no puedes repartir económicamente, de alguna forma tienes que repartir.../ que entren a las 9 y se vayan a las 5 de la tarde.../de pronto llegan y te dicen: aquí esta un bono, a medio año. Guau, que chido, ya! te levantas Y dices: pa' darle no?. pero llega diciembre y el bono no?		La verdad es que uno a pesar de todo, sigue echándole ganas a todos. Aunque luego sientas que te mueres de cansancio... ahorita las cosas ya han estado más tranquilas, se siente a gusto, aunque sí hemos tenido que trabajar muy fuerte para lograr que Corsidian.../tú te das cuenta del crecimiento y dices, bueno pues ¿a mí cuándo? Y ves que no creces, te desesperas. Dices: quédense con el pastel
<b>AS2</b>	Depende, para muchos pues no es necesariamente dinero, puedes dar otro tipo de cosas. no te pido dinero, dame días de descanso ..../se repite ése círculo vicioso de cuando se comienzan a formar esos pequeños grupos, que estaba alrededor sí que estaba creciendo.	También comentaba el tema de la relación con Aspect, que tampoco es un secreto ¿no?. O sea, de repente ya para cuando llegó Gerardo, la relación ya estaba casi terminad	

*Cuadro 40. Matriz del grupo de discusión de Corsidian*

## MATRIZ DEL GRUPO DE DISCUSIÓN

ACTORES	La Satisfacción de empleados	Satisfacción de clientes/socios	Satisfacción personal
AS3	Hay que incentivarles y aparte delegarles bien la transferencia de conocimientos, no delegarles trabajo y la responsabilidad, o sea: toma y tú vas a hacer mi trabajo.		
V1			
V2			
AF	Sobre lo que están actuando, la principal acción es lo de la cocina.../en este medio, no puedes despre...prescindir de una persona. Es demasiado especializado	Ese tipo de cosas no fue culpa de Gerardo ¿no?. A él le reventó encima	Yo aquí a lo mejor vengo y lo voy a usar para algo no?. A lo mejor para agarrar experiencia y para saber qué es trabajar bajo presión, para ganar dinero, para lo que quieras .Dices, OK, lo utilizo, hago esto, pero sé que me voy a salir, porque tampoco me quiero morir aquí
EX1	Como que a mí se me hacía que había algo mal... básicamente en que la gente no estaba a gusto, que había mucho hartazgo, que había mucho: ya, ya.../necesario un incentivo, cualquier cosa.../que rolen turnos, o lo que sea.../El recurso más caro y el más importante que tiene una empresa, son las personas, y si no las tienen bien, se te van a ir y tu empresa no va a rendir como debería	No es ningún secreto que la relación entre su empresa y mi empresa no está bien.	Yo he trabajado en Genesys, es el trabajo en el que más feliz he sido, no sabes el nivel de compañerismo y el nivel de compañerismo que teníamos todos
EX2			

Cuadro 41. Matriz del grupo de discusión de Corsidian

## MATRIZ DEL GRUPO DE DISCUSIÓN

ACTORES	Liderazgo A vs B	Toma de decisiones en Corsidian	Motivación
AS1	Cuestión de costumbre../ Gerardo estaba muy bien y estaba haciendo un trabajo excelente../le dieron “la papa caliente” y a él le explotó, porque además con una apertura impresionante y dijo: a ver, aquí quiero que me digan cómo se sienten y quiero que me critiquen todo.	Pues la dirección, seguro!. O sea, yo siento así, hasta en un momento yo dije: es que ¿porqué se quieren quedar con todo el pastel?	
AS2	Hay el rechazo a lo nuevo, al nuevo “software”, pero no es que el software nuevo sea malo, sino que tienes que comenzar a darte cuenta de las ventajas que trae...../la percepción fue precisamente ésa: a quien le explotó la papa, fue quien la regó.		Se habló en una junta, en dos ocasiones, pero la realidad es que no se ha aplicado..../en ese sentido hubo un cambio muy acertado porque anteriormente no tenías vacaciones, yo no lo encontré durante 3 años..../Ahora es me voy de vacaciones y no es opcional,
AS3			Hacer más fuerte su capital intelectual
V1	La bomba ya estaba por explotar	Más repartición, o sea quererse quedar con menos pastel, que a la larga hubiera sido más pastel para ellos.	
V2			
AF	La verdad es que Gerardo estaba muy bien../la verdad es que a Gerardo le tronó el acitrón../la neta no se fue../ estaba haciendo buenas cosas...por cuestiones de estrategia, él se movió a otra área donde se le puede explotar mejor.	Definitivamente por mucho a las encuestas de satisfacción de ahora.../Si tú no tienes dinero, te pidan lo que te pidan y lo quieras hacer, si tú no tienes dinero para hacerlo, no puedes hacerlo../ El problema es que se juntó todo. Los cambios que hubo.	Lo de los días, digo, trabajas fines de semana, después vienen los descansos entre semana no?, digo, no sé como lo manejen pero tenía entendido que ya, ok: sí me voy de repente 3 días, entonces vienen 3 de descanso no?, o sea, ya puedo faltar.
EX1	Yo creo que hacen un muy mal Management.	No, no no han podido líderearlos muy bien, no?.	
EX2	Yo trabajo en una empresa muy buena, muy exitosa, que estoy muy contenta, que hago muchas cosas, pero (risas) digo, no te dan un bono	No era ni siquiera por un problema de capacidad, sino por un problema de organización, de administración, de control de los recursos, de supervisión.	

Cuadro 42. Matriz del grupo de discusión de Corsidian.

## MATRIZ DEL GRUPO DE DISCUSIÓN

ACTORES	Comunicación	Información	La Productividad
AS1			Una cosa es que no haya la cantidad de proyectos que habían antes y otra es, es que ya hay más gente que eso ya ha ayudado bastante.../ ya hay más recursos y eso (..)Tranquiliza no? Por lo menos ya tenemos más personas que puedan ayudar
AS2		Tampoco lo supieron bajar y decir: ¿saben qué chavos? Aguántenme, no supieron como manejarlo.../La falta de información permite precisamente que los chismes de radio pasillo vayan creciendo cada vez más y que den con la idea de que se están confirmando.	
AS3		O de repente, me voy de vacaciones. Ehmmm... ¿Cuándo te vas?, dentro de cinco días y agarrabas cinco días, pero cinco días	
V1	Comunicarlo a tiempo, por ejemplo: no va a haber bono	Lo importante es mantener informada a la gente	
AF	La interacción ... por eso se contrató evidentemente ahí a Recursos Humanos.../yo creo que es parte de la encuesta de insatisfacción, puede que ahorita salgan este tipo de cosas	Sí, sí, debieron haber hablado: ¿qué creen?, o sea, pasó esto con el bono, hay muchas circunstancias.../puede que ahorita salgan este tipo de cosas. Se están detectando y se están corrigiendo todo este tipo de pendejadas.	Sí, ya las puedes poner de colchón.../..pocas ventas o muchas, el trabajo sigue siendo el mismo..../A mí me da lo mismo. Lo mismo es registrar por 100 que una de 100 millones. Me cuesta el mismo trabajo llevar el control de las 2

Cuadro 43. Matriz del grupo de discusión de Corsidian

**MATRIZ DEL GRUPO DE DISCUSIÓN**

ACTORES	Comunicación	Información	La Productividad
EX1			
EX2	<p>Es una muy buena oportunidad para que Corsidian maneje de forma adecuada su comunicación tanto interna como externa no? Que se encarguen mucho de reforzar internamente que son una empresa sólida.../Hacer esta comunicación mas eficiente para poder a través de esta comunicación, identificar lo que hay que reconocer de manera oportuna, no posterior/...se van dando imágenes, y te van dando información muy distinta del exterior, obviamente de empresas que están en competencia con ustedes, a quienes les conviene transmitir una imagen de que Corsidian esta teniendo una caída, problemas, y empieza a permear en la industria.</p>		
V2		Al menos si hubieran bajado la información.	

*Cuadro 44. Matriz del grupo de discusión de Corsidian*

## **LECTURA VERTICAL**

### **Tema: Percepción de la Organización.**

De inicio los participantes respondían con frases breves y pausadas. Unos y otros se dejaban hablar o se cedían la palabra y parecían poner atención a lo que los otros decían, pero no emitían más comentarios.

El tema que resultó más relevante para ellos fueron los cambios que sufrió la organización, es decir, las salidas de personal, y el cambio de director General y Directores de Área. En éste caso, el tema de A) Percepción de la Organización engloba los puntos 1, 7 y 11.

Los más participativos en este tema fueron los actores: AS1, AS2 y AF. (Servicios Profesionales y Finanzas).

Llama la atención que la participación y las diferencias tan polarizadas en las áreas de la organización, que a la convocatoria para el grupo de discusión, ni una sola persona del departamento Comercial asistió, salvo dos ex integrantes del área.

AS1 y AS2 coincidieron más en sus puntos de vista respecto a los cambios que tuvieron lugar en la organización y mencionaron:

#### **Sobre los cambios en la organización**

S1: Fue duro y entró como en una situación de bajada

Se notó mucho que estaba habiendo cambios en Corsidian y fue muy difícil.

S2: Los cambios fueron un desajuste, cuando las piezas empiezan a acomodarse, todo parece turbulento, al final en algún momento, todo tiene que tomar nuevamente su camino.

S2: Fue un año de muchísimos cambios y muy seguidos.

AF: Sí ha habido momentos difíciles pero estamos bien.



Aunque este participante aseguró esto, la incertidumbre que le generaron los cambios se ve reflejada en la siguiente lexia:

AF: Siempre que entra alguien a la dirección trae su gente...necesito ahora demostrarle a éste, lo que sé hacer.

Un empleado que tiene incertidumbre, no puede ser eficiente. De acuerdo a las Teoría de las necesidades básicas de Maslow, para el individuo es un factor importante contar con seguridad.

Los cambios que sufrió Corsidian y que ya se han mencionado en los capítulos anteriores, sin duda, generaron incertidumbre entre sus integrantes, y por tanto, la satisfacción y sus motivadores, fueron otros dos temas de particular interés para los asistentes.

En lo que a clima laboral se refiere, la mayoría tuvo tendencia a reconocer el valor del recurso humano para la organización. AS1, aclaró que en Corsidian:

### **Sobre la Satisfacción laboral**

Se percibe la el desgaste de sus integrantes y de quienes fueron parte de ellos, como los ex-integrantes, así como de los empleados de la organización, a través de gestos (levantamiento de ceja, bajan la cabeza, se ríen y suspiran). Finalmente uno de los integrantes de ventas es terminante en su afirmación y la claridad de su voz:

AS1: La gente dice que estamos insatisfechos. No estamos contentos, lo dice claramente<sup>36</sup>.

AS1: Tú te das cuenta del crecimiento y dices, bueno pues ¿a mí cuándo? Y ves que no creces, te desesperas. Dices: quédense con el pastel.

---

<sup>36</sup> Se recuerda que los empleados de Corsidian, fueron sometidos a más de 5 encuestas de satisfacción en menos de un año. Por tanto, los participantes se refieren a los resultados arrojados de las mismas y las respectivas acciones que se tomaron como medidas correctivas en la organización, para mejorar las expectativas de cada empleado.

V1: Más repartición, o sea quererse quedar con menos pastel, que a la larga hubiera sido más pastel para ellos.

Llama la atención la posición del asistente del área administrativa en cuanto a satisfacción laboral se refiere:

AF: “sobre lo que están actuando, la principal acción es lo de la cocina”.

### **Sobre la motivación para los empleados**

Uno de los participantes más callados durante la sesión, comentó:

AS1: Lo de los días, digo, trabajas fines de semana, después vienen los descansos entre semana no?, ....., o sea, ya puedo faltar.

AS2: No es necesariamente dinero, puedes dar otro tipo de cosas. no te pido dinero, dame días de descanso.

AS3: Hay que incentivarles y aparte delegarles bien la transferencia de conocimientos.

EX1: El recurso más caro y el más importante que tiene una empresa, son las personas, y si no las tienen bien, se te van a ir y tu empresa no va a rendir como debería.

Los temas agrupados corresponden aquí, a los puntos 4, 5, 6, 10 y 14.

### **Sobre el nivel de compromiso**

Se puede detectar también el compromiso que los empleados tienen con la organización, a través de las siguientes lexias:

AS1: Cualquier cosa que los mantengas felices, siempre van a estar dándote el 100 por ciento. Siempre. Siempre estar felices.  
sin embargo yo creo que puede ir para arriba.”

AS2: la verdad es que uno a pesar de todo, sigue echándoles ganas a todos. Aunque luego sientas que te mueres de cansancio.

### **Sobre el Liderazgo**

Al tocar el tema de Liderazgo, los participantes no daban respuestas extensas sobre los directores. Incluso, uno de los más participativos mencionó que cuando se le preguntaba que quién había sido mejor, dijo “paso” para contestar. Pero, a medida que se desarrolló la discusión, detallaron su percepción acerca de la salida del Director General A, su incertidumbre con la llegada del Director B y su adaptación a su forma de trabajo, y posteriormente su incertidumbre con la breve estancia del Director General B y el regreso del Director General A (mencionado en esta investigación como Director C).

El pretexto no se basó en las comparaciones, sino en el qué fue mejor, el antes o el ahora. Todos en este coincidieron en haber encontrado un estilo directivo distinto en el Director General B, con el que quedaron satisfechos. De manera curiosa, los “halagos” fueron hechos al Director saliente del cargo.

AS1: Gerardo estaba muy bien y estaba haciendo un trabajo excelente..., porque además con una apertura impresionante dijo: a ver, aquí quiero que me digan cómo se sienten, y quiero que me lo critiquen todo.

AS2: Hay el rechazo a lo nuevo, al nuevo “software”, pero no es que el software nuevo sea malo, sino que tienes que comenzar a darte cuenta de las ventajas que trae.

AF: Nosotros, lo que el llamaba “Second Level”, o sea después de directores, nos decía: queremos implementar esto, se los voy a mandar, échense un vistazo, denme sus opiniones o modifíquense o qué ven que esta mal. Esa amplitud de: Ah! Ok pues le puedo mover aquí... te da un nivel de confidencialidad con él muy bueno.

Al mismo tiempo, se detectó que los involucrados en la organización, hicieron uso de la Teoría de la Doble Contingencia, al recibir el mensaje de que el Director A regresaba, pero no ignorar el mensaje de “rescate” para la organización que se les estaba tratando de transmitir por parte del mismo. Se reflejan ambos aspectos en las siguientes lexias:

AS1: le dieron “la papa caliente” y a él le explotó (se refiere al Director General B)

AS1: La verdad es que Gerardo estaba muy bien. La verdad es que a Gerardo le tronó el acitrón.

AS2: También siento que como fue la idea que dieron cuando regresa Alejandro Suárez, porque regresa y es así: como que pues vengo a rescatar todo ¿no?

AS2: Mi idea es simplemente pensar ojala no hayan sido otros motivos porque personalmente, Gerardo me cae bien.

Por parte de los socios, la percepción del Liderazgo (se refieren al Director A, según se aclaró más tarde) es:

EX1: Yo creo que hacen un muy mal Management. No, no no han podido liderarlos muy bien, no?.

EX1: yo siento que todo esto crecimiento tan rápido, tan a la carrera, se llevó un muy mal Management que algunas cabezas se tuvieron que cortar y otras por hartazgo se tuvieron que ir, porque ya era insostenible, siempre la falta de apoyo.

### **Sobre la información y la comunicación**

Ahora bien, llama la atención que los integrantes y los ex-integrantes de Corsidian detectan el problema informativo-comunicativo a través de temas específicos, como el bono de productividad. Ante la pregunta de ¿cómo lograr que la organización o sus integrantes se comuniquen o informen mejor?, tienden a responder lo siguiente:

AF: La interacción, por eso se contrató evidentemente ahí a Recursos Humanos. Yo creo que es parte de la encuesta de insatisfacción, puede que ahorita salgan este tipo de cosas.

AS2: La falta de información permite precisamente que los chismes de radio pasillo vayan creciendo cada vez más y que den con la idea de que se están confirmando y se vuelve precisamente una bola de nieve y ya no hay forma de detenerla.

AF: Sí, sí, debieron haber hablado: ¿qué creen?, o sea, pasó esto con el bono, hay muchas circunstancias.

AS2: Al menos si hubieran bajado la información.

EX2: Es una muy buena oportunidad para que Corsidian maneje de forma adecuada su comunicación tanto interna como externa, que se encarguen mucho de reforzar internamente que son una empresa sólida, hacer esta comunicación mas eficiente para poder a través de esta comunicación, identificar lo que hay que reconocer de manera oportuna.

EX2: Se van dando imágenes y te van dando información muy distinta del exterior, obviamente de empresas que están en competencia con ustedes, a quienes les conviene transmitir una imagen de que Corsidian esta teniendo una caída, problemas, y empieza a permear en la industria.

### **LECTURA HORIZONTAL**

La lectura vertical permitió conocer la opinión de cada participante, sin embargo de ésta, se puede observar que existen coincidencias y también diferencias entre unas opiniones y otras que los acercan o los sitúan en puntos opuestos, según sus percepciones de la realidad.

Esta subjetividad los lleva a conformar pequeños grupos informales y que condicionan el comportamiento de la organización.

Un grupo se constituye por individuos, y el comportamiento del mismo es “un compuesto de los comportamiento de los individuos<sup>37</sup>”, así pues bajo una segunda lectura horizontal, se encontraron diferencias y coincidencias entre el grupo de discusión.

Para la lectura horizontal se agruparon las coincidencias (C) y diferencias (D), por temas sobresalientes. Todo lo que se encuentre sobre la misma columna, corresponde a coincidencia de los participantes sobre un tema. Si hay comentario en la columna contraria, es una diferencia de opinión sobre lo que se comenta.

---

<sup>37</sup> Olmsted, M.S., *El pequeño grupo*, Edit. Paidós, Buenos Aires, 1963.

OPINIONES ACTORES/Rango de Coincidencia o Diferencia	Situación Actual		Forma de trabajo		Productividad		Satisfacción en la empresa	
	C	D	C	D	C	D	C	D
AS1	Yo creo que puede ir para arriba.../ Ahora, y se esta comprometiendo <sup>38</sup> . Es lo que yo veo, tengo ésas expectativas.		Siempre ha sido una costumbre trabajar mucho/ ... de pronto decías: oye, pues yo ya llevo como tres años y nada de vacaciones		Una cosa es que no haya la cantidad de proyectos que habían antes y otra es, es que ya hay más gente que eso ya ha ayudado bastante		La gente dice que estamos insatisfechos. No estamos contentos, lo dice claramente	
AS2	Al final en algún momento, todo tiene que tomar nuevamente su camino						No te pido dinero, dame días de descanso/ Con muchas otras cosas, con muchas otras cosas.	
AS3								
AF		Sí ha habido momentos difíciles pero estamos bien	Lo que tenías en el día era: Esto urge, esto urge. No, pues ya. Lo que estabas planeando, valió.	Ya puedes delegar cosas no?/ ... Lo de los días, digo, trabajas fines de semana, después vienen los descansos entre semana no?,	En este medio, en este medio, o sea, en este medio no puedes despre... pres (corrige), prescindir de una persona. Es demasiado especializado.	Pocas ventas o muchas, el trabajo sigue siendo el mismo.		Digo son situaciones que de repente llegan y te están pegando, y los cambios vienen después: ahí esta un buen comedor, ahí esta el café de grano, o sea, todo bien.

Cuadro 45. Matriz del grupo de discusión de Corsidian. Diferencias y Coincidencias

<sup>38</sup> Se refiere al Director General C

OPINIONES ACTORES/ Rango de Coincidencia o Diferencia	Situación Actual		Forma de trabajo		Productividad		Satisfacción en la empresa	
	C	D	C	D	C	D	C	D
AF				Tenia entendido: sí me voy de repente 3 días, entonces vienen 3 de descanso no?, o sea, ya puedo faltar.				Es parte de la encuesta de insatisfacción, puede que ahorita salgan este tipo de cosas. Se están detectando y se están corrigiendo todo este tipo de pendejadas,
V1			Aquí, todo el año trabajas igual.../Es el medio el que crece a este ritmo que no te permite trabajar a otro ritmo					
V2		Se tiene un ritmo de locos, no es normal						
EX1			Tampoco tenías tiempo para planear eh?/ ... (las personas) si no las tienen bien, se te van a ir y tu empresa no va a rendir como debería		El recurso más caro y el más importante que tiene una empresa, son las personas		Básicamente en que la gente no estaba a gusto, que había mucho hartazgo, que había mucho: ya, ya...	
EX2								

Cuadro 46. Matriz del grupo de discusión de Corsidian. Diferencias y Coincidencias

OPINIONES ACTORES/Rango de Coincidencia o Diferencia	Satisfacción de clientes/ socios		Satisfacción personal		Cambios en la empresa (2007-2008)		Procesos en Corsidian	
	C	D	C	D	C	D	C	D
AS1			Yo llegué a estar en situaciones económicas difíciles		Ha sido fuerte en general. Se notó mucho que estaban habiendo cambios en Corsidian y fue muy difícil...Yo siento que fue duro y que entró como en una situación de bajada.			
AS2	Comentaba el tema de la relación con Aspect, que tampoco es un secreto / ... para cuando llegó DGB, ya la relación estaba casi terminada				Los cambios fueron un desajuste y cuando las piezas empiezan a reacomodarse, todo parece turbulento../ Fue un año de muchísimos cambios y seguidos.			
AS3								
AF			La verdad es que uno a pesar de todo, sigue echándole ganas a todos. Aunque luego sientas que te mueres de cansancio				En un año fue el doble de gente, otros años, otra vez se duplicó, o sea, te gana, o sea, no tienes ni los procesos, ni las políticas ni nada para sostener eso.	
V1								
V2								

Cuadro 47. Matriz del grupo de discusión de Corsidian. Diferencias y Coincidencias



OPINIONES	Satisfacción de clientes/ socios		Satisfacción personal		Cambios en la empresa (2007-2008)		Procesos en Corsidian	
	C	D	C	D	C	D	C	D
ACTORES/ Rango de Coincidencia o Diferencia								
EX1	No es ningún secreto que la relación entre su empresa y mi empresa no esta bien, entonces pues más, ¿no?				(Afirmación onomatopéyica) Ajá./ yo decía: hijole, ¿cómo pudo? O sea, Oscar es una persona súper reconocida en el medio, entonces me daba este tipo de cuestiones de que la gente no esta a gusto			
EX2							No hay procesos establecidos, entonces por ende la delimitación de responsabilidades y funciones no queda clara	

Cuadro 48. Matriz del grupo de discusión de Corsidian. Diferencias y Coincidencias

OPINIONES	Ambiente laboral		Comunicación		Información		Motivación	
ACTORES/ Rango de Coincidencia o Diferencia	C	D	C	D	C	D	C	D
AS1	<p>Dijo: a ver, aquí quiero que me digan cómo se sienten, y quiero que me lo critiquen todo...<sup>39</sup> uta, no lo hubieras hecho porque... todo mundo empezó a gritar.</p> <p>Comenzó a mejorar hace (pausa breve) tres meses.../yo creo que los Directores, chocan. (se refiere a la estructura actual)</p>		<p>(sobre el DGB) A ver platíqueme: qué onda con tu jefe, como lo ven, o sea, así de ese tamaño no? Y desde los más bajos hasta antes altos directores no? Y a ver cuéntamelo, qué opinas no?./ Pues la comunicación (lo que hace que crezcan los problemas)</p>		<p>Dicen que te fuiste, y todos así de ¿Qué?./ O tampoco lo supieron bajar y decir: ¿saben qué chavos? Aguántenme, no supieron como manejarlo.</p>		<p>y ví, aquí esta el "bonito": guauu!! No pues, y a, salías no? Así libre no? Ya a full y sí, éste es Corsidian, no? Y vámonos no/ Y luego ya en diciembre, ya de repente empezabas a bajar y aquí esta la otra parte del bono, era todo: Guauuu! No pues, ¿le seguimos no?</p>	
AS2	<p>Ha habido una separación mucho más marcada entre el área comercial y la de servicios.../Antes por lo menos sabíamos quién te caía mal y ahora ni te saludan ni nada</p>				<p>La de Raúl por ejemplo, fue anunciada pero no esperada... La falta de información permite precisamente que los chismes de radio pasillo vayan creciendo cada vez más y que..</p>			

Cuadro 49. Matriz del grupo de discusión de Corsidian. Diferencias y Coincidencia

<sup>39</sup> Se refiere al Director General B y los cambios implementados.

OPINIONES ACTORES/ Rango de Coincidencia o Diferencia	Ambiente laboral		Comunicación		Información		Motivación	
	C	D	C	D	C	D	C	D
					Sí,sí, sí, que den con la idea de que se están confirmando y se vuelve precisamente una bola de nieve/ Se necesita la información y no la hay...			
AS2					Tampoco lo supieron bajar y decir: ¿saben qué chavos? Aguántenme, no supieron como manejarlo.../La falta de información permite precisamente que los chismes de radio pasillo vayan creciendo cada vez más y que den con la idea de que se están confirmando.			
AS3								
AF	Ahorita ya esta mejor. Hubo un tiempo en que sí estuvo muy muy denso. El clima laboral sí estuvo muy muy denso...							

Cuadro 50. Matriz del grupo de discusión de Corsidian. Diferencias y Coincidencia

OPINIONES ACTORES/ Rango de Coincidencia o Diferencia	Ambiente laboral		Comunicación		Información		Motivación	
	C	D	C	D	C	D	C	D
AF	/el pleito esta entre comerciales y vendedores, en todos lados...../lo que debes cambiar es el ambiente laboral, que también es muy difícil.			Por eso se contrató evidentemente ahí a Recursos Humanos...	Sí, sí, debieron haber hablado: ¿qué creen?, o sea, pasó esto con el bono, hay muchas circunstancias o sea que..		nos decía: oye, queremos implementar esto, denme sus opiniones o modifíqueme o sea, qué ven que esta mal. Esa amplitud de: Ah! Ok	
V1	La bomba ya estaba por explotar	Debe haber algo de integración.	Comunicarlo a tiempo, por ejemplo: no va a haber bono		Lo importante es mantener informada a la gente			
V2	Pesado, muchos grupos y no se llevaban bien/ Solo hay relaciones aparentes				al menos si hubieran bajado la información			
EX1								
EX2			...hay problemas de comunicación  Es oportunidad para que Corsidian maneje de forma adecuada su comunicación tanto interna como externa		Corsidian esta teniendo una caída, problemas, y empieza a permear en la industria.			

Cuadro 51. Matriz del grupo de discusión de Corsidian. Diferencias y Coincidencia

<b>OPINIONES</b>	<b>Liderazgo</b>		<b>Toma de decisiones en Corsidian</b>		<b>Motivación</b>	
<b>Rango de Coincidencia o Diferencia</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>ACTORES/</b>						
AS1	<p>Gerardo estaba muy bien y estaba haciendo un trabajo excelente.../le dieron "la papa caliente" y a él le explotó.</p> <p>Con una apertura impresionante<sup>40</sup></p> <p>La verdad es DG2 estaba muy bien, pero le tronó el acitrón...A él le dejaron la papa caliente y le dijeron: ahí le tiras como puedas</p>		<p>Debes de tener una estrategia/...Alex agarró y se fué, y a él le explotó<sup>41</sup>./</p> <p>Pues la dirección, seguro!. yo siento así,</p>		<p>Este año llega y, situación económica difícil no? Y dices: pero ya viene el bono, llega diciembre y...</p> <p>¿el bono? Guauuu!!</p> <p>En un momento yo dije: es que ¿porqué se quieren quedar con todo el pastel?</p>	
AS2			<p>La percepción fue precisamente ésa: a quien le explotó la papa, fue quien la regó ¿no?../ Yo siento que fue la idea que dieron cuando regresa Alejandro Suárez, porque regresa Alejandro y es así, como que pues vengo a rescatar todo ¿no?,</p>			

Cuadro 52. Matriz del grupo de discusión de Corsidian. Diferencias y Coincidencia

<sup>40</sup> Se refiere al Director General B

<sup>41</sup> Se refiere al Director General A

OPINIONES	Liderazgo		Toma de decisiones en Corsidian		Motivación	
	C	D	C	D	C	D
<b>Rango de Coincidencia o Diferencia</b>						
<b>ACTORES/</b>						
AS3	(Fue un problema de..) Management					
V1					Más repartición, osea quererse quedar con menos pastel, que a la larga hubiera sido más pastel para ellos.	
EX1		Yo creo que hacen un muy mal Management.		No, no no han podido liderarlos muy bien, no?.		
EX2				No era ni siquiera por un problema de capacidad, sino por de organización, de administración, de control de los recursos, de supervisión.		Yo trabajo en una empresa muy exitosa, estoy muy contenta, pero (risas) digo, no te dan un bono
AF	La verdad es que Gerardo estaba muy bien../la verdad es que a Gerardo le tronó el acitrón...					
V1					Te daba aire para seguir.	

Cuadro 53. Matriz del grupo de discusión de Corsidian. Diferencias y Coincidencia

Como puede observarse, existen diversas representaciones acerca de un acontecimiento o de las personas. En el caso de Corsidian, las lecturas son claras.

La participación más activa se dio en relación a los temas sobre:

- El ambiente laboral, la comunicación, la información y los cambios en la organización.

Los momentos de menos participación se dieron al tratar temas como:

- Situación actual de Corsidian, futuro de la organización, liderazgo.

En general, los integrantes tuvieron más coincidencias que diferencias. Algunas frases que contradecían la postura de algunos, era corregida de inmediato por lexias que pueden ser rescatadas como se ve a continuación.

La mayor coincidencia en las conversaciones son en los temas que hacen referencia a:

- La urgencia y el exceso de trabajo
- Las expectativas sobre el estímulo económico
- Los cambios drásticos y su forma de adaptarse a ello
- Los movimientos en las Direcciones Generales

Los temas en donde sobresalieron diferencias, fueron los relacionados a la:

- Incertidumbre que generó la rotación de personal sin previo aviso
- La falta de información y comunicación sobre los movimientos
- La satisfacción de trabajo con el Director General B
- La falta de interacción entre los integrantes (ambiente de trabajo tenso, hostil)

Sorprende ver que a pesar de que los participantes hablan de:

- Expectativas no cumplidas (“que repartan el pastel” ¿qué pasó con el bono?, “no te pido dinero”)
- Que la forma de trabajar era difícil (“se tiene un ritmo de locos”, “ya llevo tres años y nada de vacaciones”, “esto urge, lo que estaba planeado valió”, “tampoco tenías tiempo para planear”, “pocas ventas o muchas, el trabajo sigue siendo el mismo”, “aquí trabajas todo el año igual”, “siempre ha sido una costumbre trabajar mucho”)
- Que existía insatisfacción laboral (“no te pido dinero, dame días de descanso”, “la gente dice que estamos insatisfechos”, “la gente no estaba a gusto, había hartazgo”)

Pero siguen manteniendo su lealtad (casi incomprensible) y la esperanza de que la situación mejorará en la organización, pues cuando se les preguntó sobre el futuro de Corsidian, las respuestas en su mayoría coincidentes, es a favor de la organización:

- AS1: “Fue duro y entró como en una situación de bajada, sin embargo, yo creo que puede ir para arriba”
- AS2: “Al final en algún momento, todo tiene que tomar nuevamente su camino”
- V1: “Corsidian definitivamente va a dar un giro hacia algo diferente, seguramente mejor”
- AF: “Sí ha habido momentos difíciles pero estamos bien” (matizando el comentario de AS1).

La frase siguiente del mismo participante revela que coincide con los otros: “Uno a pesar de todo, sigue echándole ganas, aunque sientas que te mueres de cansancio”

Es decir, pese a todas las circunstancias (cansancio, poca motivación, cambios inesperados, promesas no cumplidas), los integrantes creen que la organización mejorará y reconocen su valor para la organización.

- AS1: “no puedes prescindir de una persona”



- EX1: “si nos las tienen bien, se te van a ir”, “el recurso más caro y el más importante de la empresa, son las personas”, “deben fijarse en su bolsa de trabajo interna”

También apuestan por el actual director (DGA):

- AS1: algo que tiene el Director General A es que difícilmente te dice: a ver, voy a poner una cafetería/...Ahora, ya se esta comprometiendo.

Aunque la visión externa sobre el liderazgo difiere:

V1: “Yo creo que sí hubo un mal Management”

EX1: “Creo que hacen un muy mal Management”, “Como que no han podido liderarlos muy bien, ¿no?”

AS3: “Fue un problema de Management”

En relación a este punto, ya se mencionó que hubo cambio de directores. Una lexia nos deja ver que los miembros externos de algún modo no consideran que el liderazgo haya sido el mejor en la toma de decisiones:

- AS1: “debes tener una estrategia” “DGA agarró y se fue”
- AS2: “siento que la idea que dieron cuando regresa DGA es, como que pues vengo a rescatar todo, ¿no?”, “¿tan mal estamos que tienes que venir a rescatar todo?”

Respecto al liderazgo B, las opiniones fueron en este sentido:

- AS1: “DGB estaba muy bien, pero le tronó el acitrón”
- AF: “La verdad es que DGB estaba haciendo buenas cosas”
- AS2: “DGB me cae bien”

Cuando se les cuestionó sobre la causa de los conflictos, la mayoría coincidió en señalar la falta de comunicación e información:

- AS2: “la falta de información permite que los chismes de radio pasillo vayan creciendo”, “dan con la idea de que se están confirmando”
- AS1: “la comunicación”, “tampoco lo supieron bajar y decir”, “se necesita la información y no la hay”
- AF: “debieron haber hablado”
- V1: “lo importante es mantener informada a la gente”, “comunicar a tiempo”
- V2: “al menos hubieran bajado la información”
- EX2: “hay problemas de comunicación”

La importancia del rumor fue señalada en la siguiente lexia:

- AS2: “alguien que esta molesto o insatisfecho empieza a regar (esparcir) el problema”
- AS1: “dicen que te fuiste” (es decir, radio pasillo se lo comunicó)

Las siguientes lexias indican a quien le atribuyen el papel de mediador de la comunicación:

- AF: “Para eso se contrató evidentemente a Recursos Humanos”
- AS1: “Yo creo que tendría que ser Alejandro”

Sobre los conflictos entre las áreas, la mayoría coincidió nuevamente en señalar que el problema esta en las áreas que se mencionaron en el Cap. II:

AS1: “ha habido una separación mucho más marcada entre el área comercial y la de servicios”

AS3: “yo creo que los directores chocan”

AF: “el pleito esta entre los comerciales y los vendedores”

Pero el clima comunacional no es solo un problema de las áreas, aunque se reconoció que “llegó un punto en que se quejaba hasta porque las moscas pasaban” (AS1), también se vió que la insatisfacción provenía de:

- AS1: “yo puedo pensar que el crecimiento se estaba dando y no .. (todos crecían igual)”, “si empiezas a crecer, pues empieza también a repartir”, “llega un momento en el que dices ¡Ya!”.

- AS2: “es una sensación tremenda y eso empieza dar al traste con todo”
- EX2: “no se traduce en un beneficio personal”
- V1: “mas repartición, quedarse con menos pastel a la larga hubiera sido más pastel para ellos”

Sobre la apertura de canales de comunicación hacia el líder y las expectativas de cumplimiento, comentaron:

- AS1: “Me escucharon, pero fue así de tranquilo: déjalo de mi cuenta, y no ha sucedido nada”, “Gerardo tenía una apertura impresionante”, “Gerardo, su puerta abierta y aquí puede venir el que sea”
- EX2: “DGB aguanta más”

La mala relación con los socios se confirma en la siguiente frase:

- EX1: “No es ningún secreto que la relación entre su empresa y mi empresa no esta bien”
- AS2: “Cuando llegó DGB, ya la relación estaba casi terminada”

Finalmente, en relación a lo que los empleados creen debe hacerse en Corsidian:

- AS2: “Para muchos no es necesariamente dinero, puedes dar otro tipo de cosas”
- EX1: “Que incentive a la gente”, “la empresa tiene que voltear a ver a la gente”
- EX2: “la empresa tiene que ver el gran esfuerzo y el gran potencial de gente que tiene”, “es una buena oportunidad para que maneje de forma adecuada su comunicación tanto interna como externa”
- AS1: “hace falta incentivar a la gente no querer quedarse con todo el pastel”, “seguro si reparte, crece para todos”
- AF: “lo principal es la gente, no se está trabajando con máquinas que las puedo opera, al que pongas va a ser lo mismo, ¿apretar un botón?, no”

- AS3: “incentivar al personal, más cursos, capacitación, no tanto regalos, son hacer más fuerte su capital intelectual”
- V1: “más comunicación de las cosas, lo importante es mantener informada a la gente”, “que la gente esté contenta y lo que haría en Corsidian, repartir más”
- V2: “definitivamente escuchar a la gente y ser honesta con ellos”, “no hacer promesas y no cumplir lo que se promete”, “reconocer que se está mal”, “dar confianza a la gente, delegar responsabilidad”.

Del grupo de discusión se obtuvo información relevante, que reforzó los supuestos del Capítulo I (un entorno de una industria creciente y demandante, cambios imprevistos en la estructura que generaron incertidumbre, funciones y procesos con numerosos cuellos de botella), y el Capítulo II (altos costos para la organización, especialmente económico y psicológico, como la frustración en sus integrantes, conflicto entre los integrantes y los grupos (ventas vs. Servicios profesionales), incertidumbre con los cambios de sus líderes y sus diferentes estilos, personalidades y habilidades).

Lo valioso de este diagnóstico es que esta vez no son datos derivados de la observación y la estadística los que se obtuvieron, sino de la voz de sus propios integrantes.

### **Hallazgos del Capítulo 3**

En Corsidian hay personas y grupos con referentes y percepciones diferentes. Estas semejanzas los llevan a agruparse o diferenciarse y de alguna manera y lo hacen bajo las referencias que construyen por su sentido de pertenencia o empatía.

Además, sus actores y grupos no se comunican adecuadamente para realizar sus actividades. Falta interacción entre ellos y no existe forma de considerar las representaciones que tiene cada individuo sobre la realidad, lo que provoca que la organización entre en un estado de paralización haciendo que se vuelva improductiva e ineficiente.

Cada ser humano crea sus propias representaciones de la realidad, por consiguiente en Corsidian existen diferentes representaciones.

La diversidad de ellas puede ser mediada con la comunicación, la cual coordina acciones, pero es necesario reconocer e integrar las diferencias de sus integrantes, no solo emitir mensajes. La eficacia de las estrategias comunicativas depende de los mensajes que se proporcionen a los destinatarios.

En Corsidian han prevalecido las redes informales de comunicación, y la información de lo que sucede en la organización, no deja de fluir por hacia el interior y el exterior de la empresa, lo que refleja al final, una fallida estrategia de comunicación que no ha permitido reducir los costos en Corsidian, y que sí en cambio, ha desgastado más la forma de interactuar entre sus miembros.

El grupo de discusión confirmó la falta de información que existe desde la súper-estructura, al mismo tiempo, la necesidad de sus integrantes de ser informados. Los integrantes reconocieron que gran parte de los problemas que enfrenta la organización, han sido resultado de malas decisiones ejercidas en su mayoría por su líder.

Si bien los integrantes que permanecen en ella, aún creen en la organización y en la palabra de su líder actual, también tienen deseos de ser escuchados y tratados de forma diferente: de ser tomados en cuenta y reconocidos por la organización.

La herramienta cualitativa aplicada, también ayudó a conocer las diversas representaciones que existen en relación al líder.

El estilo vertical-piramidal, autoritario ejercido por el DGA, ha creado en los integrantes la idea de que todo debe ser resuelto por él, incluso los problemas de comunicación existentes entre los directores de área, o bien, adjudican la actividad a Recursos Humanos, en el entendido de que la interacción debe ser gestada por dicha área.

Fortalecer la comunicación con sus subordinados y colocar a al comunicación por encima del mandato, sería la clave para su estrategia.

Con el líder A la información era privilegiada y se otorgaba formalmente a unos cuantos, que generalmente eran los directores de cada área, aunque también fluía de manera informal a los más allegados al Director General. Cuando se contrata al nuevo

Director General (B), la información comenzó a fluir para todos los miembros de la organización, lo que representó un cambio fuerte en el funcionamiento de la empresa.

Con la salida del Director B y el regreso del A, algunas actividades para hacer llegar la información a los integrantes (Juntas y desayunos mensuales) prevalecieron. Otras como el que los integrantes tuvieran acceso a la misma, a través de documentos, fue eliminada.

No se trata de que el líder deje de procesar la información que la organización necesita para innovar o cambiar, para producir o reproducir, pero mientras insista en mantener el poder y no aprenda a delegar, la información no llegará adecuadamente a quien tiene que llegar.

La red de comunicación informal favoreció un clima de tensión entre malos entendidos y los distintos intereses y representaciones de sus integrantes, produciendo ruidos que paralizaban en muchas ocasiones la actividad, colocando a algunos grupos y personas en situaciones privilegiadas para que fueran ellos el filtro de información, lo que también se prestó a malas interpretaciones.

Se encontró que las estrategias comunicativas que intentaba implementar el Director General B eran bien aceptadas por el personal, sin embargo el grupo de discusión reveló que nadie tenía la idea de que la rotación y salidas de personal habían sido su responsabilidad, la mayoría expresó que

Fue útil para el observador que realiza este diagnóstico, confirmar que tras el grupo de discusión, los asistentes coincidieron en que este tipo de dinámicas debería llevarse a cabo en la organización para arreglar los conflictos. “Esto debería hacerse más seguido en Corsidian”, comentó uno de los asistentes, aunque el grupo no fue convocado por la organización, sino para fines de investigación externa.

En general los puntos que los empleados quieren hacer escuchar a su líder se refieren:

- Sentirse reconocidos y valorados por la empresa
- Tomados en cuenta en cuanto a sus decisiones
- Capaces y facultados para poder decidir y resolver

- Motivados a través de incentivos –que no necesariamente tienen que ser económicos (regalos)
- Demandan mayor capacitación
- Cumplimiento de la palabra o lo que se promete (no generar expectativas falsas)
- Y en forma particular señalan la necesidad de ser informados y estar comunicados.

Recordando a Habermas y su teoría de los Actos, la comunicación eficaz, sólo podrá gestarse en la igualdad, la autenticidad, la pertinencia y el acuerdo, por tanto, cualquier ajuste que la organización requiera, debe ser mediado por estos principios. Para ello se debe partir de lo esencial: el punto Cero o de Intencionalidad que Ávila señala en el capítulo anterior, ya que si no existe en los integrantes de la organización la intención, el acto de voluntad, no existirían ni acuerdos, ni pertinencia, ni autenticidad.

El diseño de una estrategia comunicativa bien dirigida, podría lograr no solo integrar las representaciones, que en general van en la misma tendencia, sino que además podría ayudar a generar un compromiso mucho más sincero con las metas de la organización.

## **Capítulo 4**

# **La Cultura Organizacional en Corsidian: una propuesta comunicativa para una empresa tecnológica**



*Una organización tiene que cumplir el triple cometido de ganar miembros, lograr su permanencia en ella y hacer que desempeñen sus cometidos.*

Rene Mayntz

Con el empleo de la herramienta cualitativa (Grupo de Discusión), en el capítulo anterior se diagnosticaron las representaciones de los actores y se encontró que los cambios en la organización tan rápidos, condujeron a los integrantes a situaciones de incertidumbre, desmotivación y frustración. El problema principal en Corsidian, no solo fueron los movimientos realizados, sino la falta de información pertinente de éstos tanto a personal como a socios y clientes.

Por otro lado, aunque el Director General B intentó un modelo que permitiera la libre comunicación, sus acciones fueron frenadas repentinamente con su salida de la región México. El regreso del Director General A crea un retroceso en este proceso, pues aunque adopta algunas actividades, su estilo de liderazgo no le permite mantener el nivel de comunicación alcanzado por el anterior.

Destacan así, las divisiones entre los grupos (especialmente ventas y servicios profesionales), los malos entendidos, la continuidad de rumores y filtración de información al exterior, la falta de acuerdos y compromisos, y las actitudes que por imitación, son copiadas por los mandos medios desde una estructura que regresa al estilo piramidal.

A pesar de ello, el regreso del Director General A fue bien recibido, pues el estilo ya era conocido y las lecturas de los grupos de discusión demostraron que casi siempre, a toda acción realizada por el DGA, existía una justificación argumentada por sus propios empleados. Como si no perdieran la fe en la figura que representa.

Esto tiene que ver con el significado que la organización le otorga, ya que además de ser el Director General, es bien conocido que es uno de los fundadores y sobre quien pesa una historia casi de leyenda respecto a la forma en que se integró a la organización y sobre cómo logró “levantar a Corsidian hasta donde ha llegado”<sup>230</sup>.

---

<sup>230</sup> Referencias tomadas de comentarios de los Directores y personal de Corsidian.

En este apartado, se concentra la suma de los diagnósticos aplicadas a la organización estudiada, realizando un recorrido desde el entorno, examinando la estructura y el funcionamiento, así como a su figura central de representaciones: el ser humano.

Tomando como referencia las diferentes subculturas que conviven dentro de la empresa, se hablará de la cultura organizacional, su definición y propuesta de intervención comunicativa que le permita a Corsidian corregir o modificar su rumbo, organizarse, innovar y en una palabra, ser una organización habitable.

La propuesta de intervención comunicativa, estará sustentada en la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades, para que la organización logre mediar las representaciones de sus actores, contrarrestar o impulsar la cohesión de grupos, culturas y subculturas, que faciliten la comunicación y por ende, la acción.

También se abordará el tema de comunicador organizacional y el papel que debe desempeñar en una organización en un esquema donde la comunicación coordina acciones.

#### **4.1 Corsidian ¿una organización en quiebre?**

Jorge Pérez (2008) señala que cuando una organización es sana las relaciones interpersonales son mutuamente gratificantes y organizacionalmente efectivas.<sup>231</sup>

Por el contrario, cuando existe baja productividad y desmotivación entre los sujetos que la integran, la capacidad de la organización se ha afectado, y esto se verá reflejado desfavorablemente en el valor, el servicio, la calidad y los costos de la compañía, como lo que ha ocurrido en la organización analizada (*Ver Cap. I y II*).

Si Corsidian fuera una organización sana, no estaría convertida en una especie de caja de ahorros que en época de crisis salva los resultados de la organización a corto plazo, a costa de la salud organizacional, como se ha visto que ocurre. El “hartazgo”

---

<sup>231</sup> Pérez Gómez, Jorge. 8º. Clima de Comunicación. Exposición enfocada 5 en sesión 6. Seminario-Taller “Organización, Comunicación y Cultura”.

señalado por los integrantes durante el grupo de discusión, denota claramente las condiciones de ello.

Toda organización considera altamente deseable contar con el compromiso de sus miembros, “que se pongan la camiseta”, pero las diversas racionalidades que confluyen en el espacio de la organización, coexisten imponiéndose unas con otras.

El carácter excluyente o incluyente de las racionalidades determinará el rumbo de la organización. Citando un ejemplo, ya se vio a través del grupo de discusión que más que una estructura cambiante o que factores de premiaciones aisladas, como lo hace la empresa, lo que los integrantes requieren es ser escuchados.

Una organización que omita esto, “es inviable si deja fuera el recurso esencial, el humano, y su característica esencial, la subjetividad”<sup>232</sup>.

Recordemos que la organización selecciona lo que es capaz de observar, según lo que en cada momento le parece relevante. Construir así una mirada de lo que la organización vive puede ayudar a comprender las lógicas que operan en su interior y por tanto, a mejorar sus interacciones, pero en Corsidian, la “bondad de la racionalidad del jefe por lo común reside en que es la racionalidad del jefe”<sup>233</sup>, y éste puede hacer valer las decisiones que de ahí deriven para el caso de México.

Las estrategias impuestas por la línea corporativa no han generado la productividad esperada, ni la satisfacción de los clientes, ni el posicionamiento de la Imagen esperada. Antes bien, las representaciones de los integrantes se han filtrado al exterior dando a conocer otra cara de Corsidian, la real para sus habitantes.

Al no ser tomados en cuenta en el proceso de negociación de intereses, los objetivos de la organización se han traducido en resentimiento personal de los miembros desfavorecidos como una barrera estructural para el logro de los objetivos corporativos<sup>234</sup>. El resentimiento reflejado en mala actitud, enojo, descontento

---

<sup>232</sup> Flores, Carlos. *Inventando la Empresa del Siglo XXI*. Ediciones Pedagógicas Chilenas, S.A., Librería Francesa, Santiago de Chile, 1989.

<sup>233</sup> Serrano, Rafael. Et.al., *Op.Cit.*, p. 42

<sup>234</sup> Ruíz Olabuenga, José Ignacio, *Sociología de las Organizaciones*, España, Universidad de Deusto, 1995, p. 430

generalizado paraliza la productividad y perjudica, junto con el rumor, la imagen que sus directivos se empeñan en sostener.

Ya metidos en un clima de hostilidad y desconfianza, la información se vuelve uno de los recursos más valiosos, se le controla y se le guarda. Se hace todo lo posible para que nadie más se entere, se construye una regla en la que no hay disponibilidad siquiera de la información mínima para trabajar<sup>235</sup>.

El resultado, es que la empresa se queda sin dirección y sin prioridades, queda confundida porque nadie sabe lo hay que hacer y hacia donde ir, pero también favorece la cohesión de grupos y posiciones que se vuelven privilegiadas con el acceso a la información, creando sus propias redes conversacionales.

Sin información y comunicación, la organización como proceso social de interacción entre personas, sería incapaz de seguir funcionando.

Una de las paradojas de la organización es de la necesidad de “mantenerse fiel a sí misma”, pretendiendo el logro de los objetivos iniciales (escuchar, entender, entregar), y por otro de la “traición a sí misma”, cambiando esos mismos objetivos en función de su logro, de las presiones del entorno y de los objetivos que persigan los nuevos socios que van conformando parte de la organización.

De acuerdo da Selznick en *Teoría de las Organizaciones*, la continuidad de los objetivos básicos establece un estado de fortaleza de la organización<sup>236</sup>. Romper con esta continuidad puede significar una amenaza de crisis para quien los ha establecido, pero en realidad es más crítico para la organización. Especialmente cuando:

- Se cambian los objetivos sin una explicación justificada adecuada
- Se cree que la explicación de justificación es suficiente para garantizar su aceptación por parte de los componentes de la organización.

---

<sup>235</sup> Pérez Dávila, Jaime. 13 Rasgos Organizacionales de Algunas Empresas e Instituciones Mexicanas, México, inédito, 2000, p. 4

<sup>236</sup> Selznick, Ph. en José Ignacio Ruíz Olabuenga, Op. Cit., 1995, p. 440

La no fijación clara de estrategias acarró desorientación y tensiones internas. En el 2006 Corsidian no tenía definido su ideario organizacional, todo se reducía a la frase: Saber escuchar, entender y entregar.

Para el 2008 se pretende que los integrantes acepten y se adapten rápidamente a las estrategias que el corporativo estableció: cambios en su estructura, cambios en funciones, nuevas contrataciones y no se puede decir que despidos (en el caso del Director General B, quien sigue colaborando para la empresa pero desde Argentina y sin cargo de Director), pero sí salidas y movimientos constantes que pusieron a la empresa en un estado crítico.

La empresa intuía que algo estaba ocurriendo en su interior pero sin conciencia de que era, adjudicó a Recursos Humanos la tarea de hallar una solución, para que a través de numerosas encuestas de satisfacción (4 en un año), se detectara lo que la gente quería.

Era evidente que se Corsidian estaba viviendo un quiebre, pero no se había percatado de ello. El quiebre se dio en dos sentidos:

- Institucional, que como señala Dávila se caracteriza por “la ausencia de un orden que tenga la capacidad de canalizar los eventos, fenómenos y comportamientos...”<sup>237</sup>, en el sentido de su desarrollo, satisfacción o solución de los problemas que viven quienes la habitan.
- Y comunicativo, porque su acto comunicativo no es compatible con la realidad y porque existen dudas acerca de la sinceridad del hablante.

Los quiebres, señala Pérez Dávila en *El quiebre institucional*, son las fuentes de peticiones ocasionadas en la esperanza de conseguir la acción cooperadora de otros<sup>238</sup>. La petición, que se responde con la aceptación o la declinación, modifica el mundo para incluir la expectativa de satisfacción por la acción futura del que escucha.

---

<sup>237</sup> Pérez Dávila, Jaime. El quiebre institucional en México y las tareas de la organización de la comunicación, Cuadernos del Colegio de educación y comunicación, Num. 1 Vol. 1 Año. 1, 1997, p.17

<sup>238</sup> Ibid, 1997, p. 17

Un quiebre muestra lo que se ha deteriorado, lo que está faltando u obstruyendo su forma de actuar.

Para hacerle frente se debe cambiar de curso y tomar verdaderas decisiones y esto solo se logra con la autoconciencia (por qué de esa situación) y la autocrítica (que se hizo bien o mal), así como la participación de todos los que integran la organización.

Además de hablar y escuchar, debe haber compromiso y decisión para cambiar las estrategias, y si es necesario, los estilos de quienes determinan su rumbo, todo para que la organización se reajuste y logre ser habitable, pero como ya se ha dicho, esto no puede darse, sin la comunicación.

Veamos para qué sirve ésta en la organización.

#### **4.1.1 Administrando el conflicto desde la Comunicación**

Ya se mencionó que para que funcione, es preciso que la organización sepa con certidumbre y precisión qué se puede y debe hacer o que no, quién puede y debe, cómo debe llevarse a cabo (dónde y cuándo), y para qué y para quiénes, es decir mantener informada y comunicada a la organización.

Las empresas que funcionan mal, son “aquéllas en las que uno recibe las informaciones necesarias en el momento en que ya es demasiado tarde para utilizarlas<sup>239</sup>”, como lo que se vio ocurrió en Corsidian, pero para que esté organizada, la comunicación debe tener un peso relevante, pues si bien es importante que la organización esté informada, lo es más el que esté comunicada.

Ruíz Olabuenga, en *Sociología de las Organizaciones*, señala las diferencias entre informar y comunicar<sup>240</sup>:

---

<sup>239</sup> Weil, Pascale. La comunicación institucional. La comunicación global y de gestión, Paidós, Barcelona, 1994, p. 127.

<sup>240</sup> Ruíz Olabuenga, Op.Cit., 1995, p. 445

	<b>Descripción</b>	<b>Características</b>
Información	Transferencia de mensajes, noticias, conocimientos, órdenes. Orientada o no, a la transformación de conocimientos, actitudes, comportamiento de las personas	Unidireccional. No exige retroalimentación. Puede ser estática.
	<b>Característica</b>	<b>Diferencias</b>
Comunicación	Consiste en un intercambio, es relacional y existe solamente como resultado entre dos o más protagonistas (individuos, grupos, organizaciones). Puede estar orientada o no a la transformación de conocimientos, actitudes o comportamiento de las personas.	Siempre es bidireccional. No puede existir sin ella. Siempre dinámica y transaccional.

*Cuadro 54. Diferencias entre Informar y Comunicar (Ruíz Olabuenga)*

La administración puede decir tanto (informar) como quiera acerca del medio de comunicación que elija, pero los empleados no dependen únicamente de los canales oficiales. En su red de conversaciones, siempre tienen múltiples fuentes de información en las que incluso, confían más. Esto sumado a los rumores, que ya se observó que en Corsidian sí se dan, incrementa las dudas, la incertidumbre y el malestar en los integrantes, al tener que recurrir a ellos para averiguar lo que sucede en su compañía.

Hasta ahora, la organización ha respondido a las expectativas del entorno, adaptando estructuras y conductas que han sido consideradas racionales por quienes dirigen la organización, buscando con ello su legitimidad en los cambios. Su comunicación se ha orientado en función de transmitir un mensaje de modernidad, honestidad y racionalidad basada en sus valores y en la importancia de su gente<sup>241</sup>.

Pero el mensaje verbal no ha sido congruente con sus acciones, lo que ha querido proyectar no ha coincidido con sus actos y por tanto, ha existido contradicción, incertidumbre y confusión entre quienes recibieron esos mensajes.

<sup>241</sup> Consultar <http://www.corsidian.com/pruebaasp/newsDet.asp?id=63&lang=ES> menciona la importancia del empleado para la organización.

La lógica de racionalidades de los integrantes de Corsidian (grupo de discusión, 2008), se inclina a pensar que si el empleado es importante, *¿por qué?:*

- La organización no “reparte el pastel”
- Prefiere contratar personal nuevo y no da oportunidad a los integrantes que llevan tiempo en la empresa
- No se les quiso informar sobre la salida del personal
- Se les retiró el bono sin consultarles (solo se les informó)
- Compartir una filosofía (ideario de la organización) si viene de un cuerpo directivo que no conoce lo que piensa el empleado (no comparte la visión)
- Se les pide opinión pero no se implementa lo que ellos proponen
- No se les brinda capacitación para desempeñar mejor su trabajo (sentido de pertenencia)
- La información es exclusiva de ciertos grupos y los sujetos
- La organización promete cosas que no cumple

La solución, canalizada al área Administrativa (RHumanos), encaminada al sondeo de las opiniones a través de encuestas de satisfacción, cuyos resultados no se dieron a conocer oportunamente (con el Director General A), solo incrementó la incertidumbre y el malestar. Hubo quienes afirmaron que si la empresa no daba a conocer los resultados era porque *“realmente debemos estar muy mal y tienen miedo de que nos vayamos”*<sup>242</sup>.

Como bien apunta D’Aprix en el *El cuidado y alimentación de los cocodrilos*, nunca es bueno pedir la opinión a la gente sobre sugerencias si “usted no esta interesado en responderles<sup>243</sup>”. La encuesta es una herramienta potencialmente útil para diagnosticar un problema y determinar un programa de acción adecuada, pero como al paciente, se le debe dar un diagnóstico y un plan de tratamiento para que tenga confianza. Si el doctor se niega a hacer el diagnóstico o a tratar la enfermedad, el paciente pierde la esperanza y pronto se negará a hacer cualquier cosa que el doctor le diga.

---

<sup>242</sup> Comentario de uno de los Gerentes del área comercial, al finalizar la Junta de presentación de resultados de la Encuesta de Satisfacción 2007 en Corsidian.

<sup>243</sup> D’Aprix, Roger, Op.Cit., 1986, p. 60



Pero los actos no solo deben ser informados, sino mediados.

Los cambios propuestos no fueron comunicados adecuadamente y encontraron la resistencia del personal, “hay rechazo a lo nuevo, pero no es que (..) sea malo, sino que tienes que comenzar a trabajar con las nuevas dinámicas<sup>244</sup>”, como argumentó uno de los participantes en el grupo de discusión.

La interacción entre los sujetos es la que genera el libre flujo de información y la que ha permitido a los integrantes de Corsidian comunicarse, poner en común acuerdo, conformar “una conversación, una red y una multiplicidad de conversaciones<sup>245</sup>” donde conviven sus subjetividades y representaciones de la realidad.

Un grupo compuesto por miembros o componentes que se adhieren a ciertos estándares de comportamientos, objetivos y jerarquías pueden coexistir y sobrevivir porque hay ciertos factores que los mantienen unidos entre sí, identificándolos y haciendo posible su evolución, pero el conocimiento de sus subjetividades, es lo que ayudará a que se de una mediación entre quienes la viven. Y ésa mediación es la comunicación.

La comunicación es la que media los conflictos. La red de conversaciones que se genera a partir de ella, permite el compromiso de sus integrantes y evita por tanto, la prevención del quiebre “sólo en la medida en que puede contraer compromisos y cumplir con ellos<sup>246</sup>”.

Manuel Martín Serrano señala a la comunicación como mediadora del conflicto<sup>247</sup>, pero también menciona que es ésta la que provee a la sociedad de la información necesaria para los procesos de producción y reproducción, es decir, es la que facilita y consensa o bien, obstaculiza la transformación social.

En el caso de Corsidian, es indudable que de algún modo, en alguna parte, las personas que se sintieron agraviadas al no ser tomadas en cuenta, encontrarían algún medio para expresar sus sentimientos en perjuicio de la empresa, ya fuera a través del

---

<sup>244</sup> Lexia de uno de los ingenieros (AS2) durante el grupo de discusión (CAp. III)

<sup>245</sup> Serrano, Rafael, Op.Cit., 2001, p. 58

<sup>246</sup> Pérez Dávila, Jaime. Op.Cit., 1997 p.33

<sup>247</sup> Revilla Basurto, Mario Alberto. Estrategias comunicativas de reproducción, en *Antología de Textos de Comunicación Organizacional*, FES Acatlán, UNAM, , Edo.Méx , 2006, p. 3

rumor o de sus redes informales de comunicación, incrementando con ello el clima de insatisfacción.

Por ello, la comunicación en el momento de los cambios era el medio adecuado para realizar planes y estrategias, determinar estructuras y establecer procesos. Pero sigue siéndolo si Corsidian desea generar acuerdos, estrechar o poner distancia entre determinadas personas y situaciones imprevistas, alcanzar metas (como las ventas) y en una palabra, tratar de equilibrar o poner orden a la organización.

Caminar en sentido contrario le puede seguir provocando a la organización vivir sucesos conflictivos inesperados, que pueden ir desde la manifestación de una especie de furor en sus integrantes, creación de campañas sindicales o como lo se ha visto que ya ha ocurrido en la organización: baja productividad.

La comunicación no sólo es un factor de ahorro para los costos de la organización sino que además, es la única que puede lograr una alternativa de comportamiento para la interacción que le permita un ahorro de energía, por el recurso de la información<sup>248</sup>.

Lograr el cambio en Corsidian no significa renovar estructuras o procesos, ni tampoco invertir en campañas de publicidad y promoción, o adquirir productos de última línea, como lo ha hecho históricamente la empresa. La única forma de innovar que tiene la organización por medio de la interacción entre sus miembros. El acuerdo se basa en el acuerdo y el compromiso al hablar, escuchar y comprenderse.

Es la oportunidad de encuentro con el otro, al plantear una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito social, pues como menciona Costa, “no se pueden considerar las actuaciones de la empresa con independencia de la comunicación, ni a la inversa, la comunicación independientemente de las actuaciones, las realizaciones y los hechos”<sup>249</sup>.

La comunicación es pues, un detonador de la acción que si bien, no cambiará a la organización de un día para otro, sí puede llevarla a innovar, y esto no significa

---

<sup>248</sup> Serrano, Rafael, Op.Cit., México, 2001, p. 53.

<sup>249</sup> Ibid, p. 11

ponerse a favor o en contra de algo o alguien, sino simplemente buscar las mejores formas de coexistencia posibles en la organización mediando a través de ella.

Su papel en el ámbito de las organizaciones, se encuentra estrechamente vinculada al funcionamiento de la empresa que busca resultados.<sup>250</sup>

El comunicador juega un papel trascendental en este proceso. Es el responsable de dinamizar estas acciones e integrar esfuerzos a través de la articulación de la información y la comunicación. Si la información y la comunicación informales se procesan institucionalmente, trascenderá el nivel del rumor que permita toma de decisiones útiles o adecuadas para la toma de decisiones. Veamos entonces, porqué el papel del comunicador en las organizaciones es importante.

#### **4.1.2 Aportaciones del Comunicador Organizacional**

Como señala Ávila, “para quienes saben de comunicación queda claro que la comunicación es un medio para lograr algo<sup>251</sup>”.

Pero organizaciones como Corsidian, desconocen su potencial y no la toma en cuenta como herramienta estratégica del negocio. Antes bien, se piensa en la comunicación como instrumento de ventas o para la “cosmética” de la organización (página web, eventos, unificación de materiales impresos, entre otras actividades), canalizada a Mercadotecnia. Pero es ésta área la que propuso (2006-2007) a los Directores General y Comercial, que se llevara a cabo un diagnóstico FODA para la organización y un proyecto de mejora continua para Ventas, considerando en aquél momento que el área presentaba problemas.

El proyecto tuvo el apoyo del Director Comercial Director General prohibió a Mercadotecnia llevar a cabo este tipo de actividades, por ser –de acuerdo al criterio del DG- competencia de Recursos Humanos (aún cuando el área de RH se creó en 2008).

---

<sup>250</sup> Bartoli, Annie, Op.Cit, 1983, Pág. 159

<sup>251</sup> Ávila, Xavier. “Comunicación y política, la complejidad democrática” en Razón y Palabra. Colección Cibercultura., No. 29, ITESM., Feb. 2009. <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n29/xavila.html>

Es sorprendente, apunta D'Aprix (1986), que muchos gerentes todavía duden en aceptar el fundamento de la buena comunicación y que en vez de ello, continúen buscando a alguien que pueda excusar y explicar mágicamente su conducta ante las personas a quienes les han quedado mal.

De manera que la comunicación resulta imposible si la gerencia no participa de manera consistente y lo mejor posible en los dictados del problema o en la situación a tratar.

La comunicación no es fácil, puede tener efectos positivos o negativos para el correcto funcionamiento de la organización.

De acuerdo a Jorge Pérez, en las organizaciones “se piensa que el especialista en comunicación debe ser un experto en la producción de medios (periódicos murales, boletines, videos, etc.)<sup>252</sup>” por lo que en los casos “más sofisticados”, la actividad es designada a relaciones públicas, publicidad y mercadotecnia, tal como ocurrió en Corsidian.

Pero la tarea del comunicador no debe continuar siendo solo “un instrumento para el trabajo productivo dentro de las organizaciones e instituciones, o instrumento accesorio de imagen y de relaciones públicas<sup>253</sup>”; antes bien el comunicador puede hacer que la empresa produzca, innove y mantenga sus objetivos y funciones, porque entraña en su tarea las actividades que transforman el comportamiento de la organización y que requiere un cambio en el comportamiento de los sujetos mismos que la integran, pero sin que estas acciones les afecten<sup>254</sup>. Esto lo logra a través de la comunicación.

Los cambios más importantes que puede generar un especialista en comunicación organizacional, tienen que “ver con las actitudes y las expectativas de los individuos,

---

<sup>252</sup> Pérez Gómez, Jorge. *Comunicar y organizar: resbalones y caídas para definir lo complejo, paradójico, contradictorio, confuso, difuso y borroso*, Ponencia, Foro de Investigación en Comunicación Ser, pensar y hacer: el holograma de la investigación”, FES Acatlán, UNAM, Edo. Méx., 2003, p. 3

<sup>253</sup> Pérez Dávila, Op. Cit., 1997, pág. 17

<sup>254</sup> Fernández Collado, Carlos., Op.Cit., 1991, pág. 27.

así como con una reconfiguración del trabajo o de los vínculos que se pueden establecer con la sociedad<sup>255</sup>”.

Es pues, elemento clave para la organización. Es quien debe estar al tanto de que los integrantes de la institución reciban la información necesaria tanto del entorno, como de la empresa y de la situación de trabajo para que cada integrante desarrolle su actividad con el menor contratiempo posible.

Su actividad solo es posible cuando existe intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones de la organización. De la comunicación que haya entre todos los integrantes de la organización dependerá el logro de los objetivos fijados por ésta. En caso contrario deberá proveer los medios necesarios para lograr que la información fluya en todas direcciones, es decir, para que la comunicación sea multi-direccional y no lineal.

El comunicador debe desarrollar las capacidades y destreza comunicativas con todos los miembros de la organización para que se realice la integración. Su valor en la organización radica en su capacidad para:

- Diagnosticar la realidad de lo que ocurre dentro y fuera de la organización
- Proporcionar información de procesos internos
- Posibilitar funciones de mando y toma de decisiones
- Dar propuestas a problemas, a fin de mantener el equilibrio o la estabilidad.
- Coordinar y canalizar el plan o la estrategia de comunicación de la organización.
- Gestionar acciones encaminadas a mejorar la imagen pública.
- Potenciar, desarrollar y difundir la actividad de comunicación
- Conseguir que esta sea clara, veraz, transparente; mantener estrecha relación de colaboración con los medios y verificar y

---

<sup>255</sup> Pérez Dávila, Jaime, Op.Cit., 1997.

controlar la calidad e incidencias informativas y publicitarias de todas las acciones de comunicación”<sup>256</sup>.

Es en una palabra, un estratega de la organización, un especialista que puede convertirse en un estratega cultural y comunicativo capaz de convertir a la comunicación en diagnóstico y propuesta y de establecer mecanismos que “administren la comunicación y que comuniquen la administración”<sup>257</sup>.

Administrar la comunicación y comunicar la administración, parece ser entonces, el mejor modelo para la organización a fin no solo de lograr el consenso y el compromiso entre sus integrantes, sino también de ayudarlo a enfrentar las situaciones fuera de críticas o fuera de control.

Pero si bien la comunicación logra mediar el conflicto en situaciones de crisis, la forma de reaccionar ante ella depende de otro factor: la cultura de la organización, que se estudiará en el siguiente apartado.

## **4.2 La Cultura organizacional: características y corrientes de pensamiento**

Horacio Andrade define a la cultura como la “manera como actúan los integrantes de un grupo o sociedad, que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos y que ...(..) proporciona un marco común de referencia que permite un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas”<sup>258</sup>, ante un marco de referencia común.

Por su parte, Fisher señala que la cultura es una costumbre mental que hace que las personas que pertenecen a ella piensen igual, y perciban y razonen de forma que sus conductas encajen en el “molde social”<sup>259</sup>.

---

<sup>256</sup> (1995) (citado por Trelles, 2001.p.4)

<sup>257</sup> Pérez Gómez, Jorge. Op.Cit., 2003, p. 10

<sup>258</sup> Andrade, Horacio., *La comunicación positiva y el entorno organizacional* en Razón y Palabra, Número 4, Año 2, ITESM, septiembre-noviembre, 1996.

<sup>259</sup> Fisher, Glen. Mindsets. Intercultural Press, Inc. Yarmouth, ME, 1988, Pág. 46

La cultura es en sí, un fenómeno cultural que conforma el carácter de la organización. Cada organización posee rasgos singulares que las hacen únicas: su propia historia, patrones de comunicación, sistemas y procedimientos, declaraciones de filosofía, historias y mitos, que en su totalidad, constituyen su cultura.

Actualmente el campo de estudio de la cultura organizacional sigue siendo algo nuevo para las organizaciones. La reflexión sobre ella es reciente. Surge en la década de los 80 y su precursor es Elton Mayo, pero es con los japoneses que se empieza a reflexionar sobre ella, debido a que el estilo de vida de las empresas japonesas cuenta con numerosos casos de éxito.

Existen diferentes posturas en relación a la cultura organizacional<sup>260</sup>:

- El pensamiento *antropológico* va en dos direcciones, por un lado dice que la cultura se da en la vida social y vida cultural (coherencia y armonía entre sociedades), pero también ésta corriente argumenta que hay una diferenciación entre vida social y cultural, ya que dice que hay una variación de ritmos y procesos entre sociedades al haber múltiples ritmos de integración.
- La escuela *funcionalista* dice que la cultura es un mecanismo utilitario que permite al individuo enfrentar problemas específicos que se presentan durante su búsqueda de satisfacción personal.
- La corriente *estructuralista-funcionalista* dice que la cultura es la adquisición de características mentales (valores, creencias y hábitos) que capacitan para participar en una vida social, su finalidad es mantener la estabilidad y la adaptación a su ambiente físico.
- El pensamiento de los *ecológicos-adaptacionistas* dice que la cultura es un sistema de esquemas de comportamiento transmitidos por el medio social, que sirve para integrar a las comunidades humanas a sus medios ecológicos (relación intensa y dialéctica entre entorno natural y dinámica cultural).

---

<sup>260</sup> Pérez Dávila, Jaime. Recursos culturales de la organización, FES Acatlán, UNAM, 1998, Inédito, p. 53

- La escuela *histórico disfuncional* se interesa por la migración de rasgos culturales de un sistema a otro (difusión), así como también por los cambios que se producen en un sistema que sigue procesos de aculturación.
- El pensamiento *cognoscitivo* concibe a la cultura como un sistema de conocimiento, de estándares aprendidos para juzgar, percibir, creer, evaluar y actuar (códigos de control).
- La *antropología estructural* postula la existencia de códigos comunes que hacen posible la participación, la comunicación y la interacción. Permite el análisis de los ritos y mitos organizacionales o la manera en como las organizaciones explican y resuelven las contradicciones, los conflictos y las actividades diarias.
- La escuela de la *equivalencia mutua* dice que la cultura es un conjunto de procesos cognitivos estandarizados que crean un marco general para la predicción del comportamiento entre los individuos, lo que hace posible la organización de cogniciones muy diversas, sin que sea necesario que los individuos compartan objetivos comunes o que sus estructuras cognitivas sean similares.
- Y la escuela *simbólico-semiótica* que señala a la cultura como un sistema de significados y símbolos colectivos que sirven para interpretar y dar sentido a las experiencias subjetivas y a las acciones individuales, así como también para solicitar o racionalizar su compromiso con la organización y se manifiesta a través de, ideologías, mitos, valores, conciencias, folklores y sagas.

En relación a la cultura organizacional, Robbins (1987) apunta que se trata de “un sistema de significados comunes entre los miembros de una organización”<sup>261</sup> y son estos significados en común lo que caracterizan a la organización y lo que la diferencian de otras.

---

<sup>261</sup> Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones., México, Prentice Hall, 1997, p. 439



Se puede entonces, que la cultura organizacional es resultado de un sistema de significados compartidos por sus miembros y que determina la forma en como las organizaciones hacen las cosas, establecen prioridades y tareas y reaccionan ante circunstancias determinadas.

A continuación se verá cómo se ha gestado la cultura organizacional en Corsidian y quienes la han determinado.

### **4.3 Cultura Organizacional de Corsidian**

Cuando se enfrenta una crisis, como lo que ocurrió en la organización analizada, la gente requiere de información para reducir la incertidumbre, pero se puede además, prevenir la actitud de las personas. Es decir, su reacción, y esto solo se logra a través del conocimiento de su cultura.

Una crisis es una situación donde se obliga a la empresa a cambiar. Sin embargo, “las crisis no siempre ni necesariamente se refieren a algo negativo o amenazante, sino a un cambio que podría representar una oportunidad si se le sabe aprovechar<sup>262</sup>.”

Vista desde esa óptica, las organizaciones deben ser muy flexibles para lograr enfrentar la crisis y “sobrevivir” en el intento. Toda crisis provoca incertidumbre y ésta a su vez, genera actitudes inciertas como: salir corriendo de la empresa, agresividad en los empleados, rumores y comunicación informal, entre varias más.

En el caso de Corsidian, la cultura organizacional ha logrado hacia el interior un clima de incertidumbre entre los empleados al mismo tiempo que la productividad reflejada en ventas, se estanca paulatinamente.

Tanto en las situaciones de crisis como en los momentos de transformación o cambio, la forma de percibir y reaccionar de la organización, depende en gran medida, de la cultura de sus integrantes. Sin ellos, la organización no existiría, pues son su esencia.

---

<sup>262</sup> Andrade, Horacio. *Op.Cit.*, 1996, p. 2

Así también, dentro de la cultura organizacional, conformada por todos sus integrantes que a su vez forman grupos y subculturas dentro de ella, conviven y se crean grupos y subculturas que gestan nuevas representaciones, como resultado del arreglo de fuerzas en su interior.

El mapa cultural o identificación de los grupos, es el instrumento que permitirá identificar las subculturas existentes dentro de la organización, las cuales se proponen como factores fundamentales en el destino final de todo empeño colectivo, llámese empresa, institución o asociación de personas.

#### **4.3.1 El mapa cultural**

Ya se ha dicho que ante las situaciones de crisis, las personas requieren de información para reducir la incertidumbre, pero si no se sabe cómo reaccionan, tampoco se puede determinar los requerimientos de información necesarios para el correcto funcionamiento de la organización.

Un proyecto de empresa, de institución o de organización en general, debe tomar en cuenta a los otros. La “otredad”, como llama Pérez Dávila<sup>263</sup> en *Imágenes de la Organización*, no es más que conocer los proyectos, intereses, fines, objetivos, ideas y propuestas de los otros, para pensar seriamente si es posible algún tipo de articulación, o si se tiene la necesidad de iniciar un nuevo arreglo organizacional.

Al estudiar a las organizaciones y al estar éstas integradas por personas, existen zonas fácilmente accesibles para la observación y otras, muy opacas, a las que sólo se llega de manera indirecta a través del análisis de los comportamientos, de las actitudes, que nos explican no su sentido expreso o manifiesto sino el simbólico, el implícito. La cultura por tanto, constituye una de las partes más complejas de la organización.

---

<sup>263</sup> Pérez Dávila, Jaime. *Imágenes de la organización*, FES Acatlán, inédito

El instrumento propuesto para determinar esto, es el mapa cultural o la identificación de los grupos, culturas y subculturas existentes dentro de la organización<sup>264</sup>. Otorga una visión general sobre la existencia de los grupos dentro de la organización e identifica los principales comportamientos o tipos de comportamiento del personal dentro de ella.

Es una técnica de investigación de campo, con uso intensivo de la experiencia personal y de la observación (diario de campo) aplicada durante una semana, en la que se identifican los grupos desde:

- la perspectiva de los actores organizacionales (supuestos integrantes de esos grupos y personas con mayor antigüedad laboral dentro del área, departamento u organización).
- su origen, denominación o nombre (cómo son conocidos y por qué son conocidos así), trayectoria (cómo surgieron, porqué se agruparon, qué es lo que han hecho o impulsado, etc.) y sentido de su existencia actual (razones por las que siguen agrupados).
- Las condiciones y razones principales de su agrupación: formal (son de la misma área o del mismo nivel) o informal (afinidades personales, laborales, amistosas, políticas, etc.).
- Tipos de relaciones entre los diversos grupos (competitivas, conflictivas, amistosas, etc.) y principales consecuencias dentro de la organización, derivadas de esta red de relaciones.








Cada grupo se diferencia por la relación existente entre ellos, que puede estar determinada por relaciones de amistad, conflictivas, de interés, competencia, diplomáticas, autoritarias, de envidia y laborales.

Para ello se representarán a los grupos de forma aislada pero su interacción se mostrará a través de líneas que definirán el tipo de relación.

---

<sup>264</sup> Pérez Dávila, Jaime. Op.Cit., 1997.

El código de relaciones se muestra a continuación:

Tipo de relación	Línea distintiva	Característica de la relación
<b>Alta dependencia</b>		Se sujeta a la opinión y decisiones. La comunicación es estrecha y la información fluye continuamente. Todas las decisiones se acatan.
<b>Amistosa</b>		Permanente, extra-oficina. Existe colaboración y cooperación entre los integrantes de los diversos grupos.
<b>Laboral</b>		Logra el objetivo, cambia de integrantes constantemente, se logra el trabajo en equipo aunque son frecuentes los desacuerdos.
<b>Conflictiva</b>		Es de respeto, a veces de cordialidad, pero superficial. Cumple con los objetivos establecidos por el líder respectivo. En grupo se cumplen las formas, pero fuera de ella, las reglas sociales no son seguidas. Se ha dado el caso de agresiones verbales o implícitas.
<b>Competencia</b>		Existe intercambio de información y la comunicación se limita, al grado de ser nula en algunos casos. El objetivo laboral se cumple, la relación no se da fuera de oficinas.
<b>Nula</b>		La interacción se procura por medios externos o por intermediarios para evitar el contacto.
<b>De interés</b>		Se persigue un objetivo y se mantiene la relación por el cumplimiento de la meta

*Cuadro 55. Código de relaciones entre las subculturas*

El mapa cultural de Corsidian quedó estructurado como se observa:

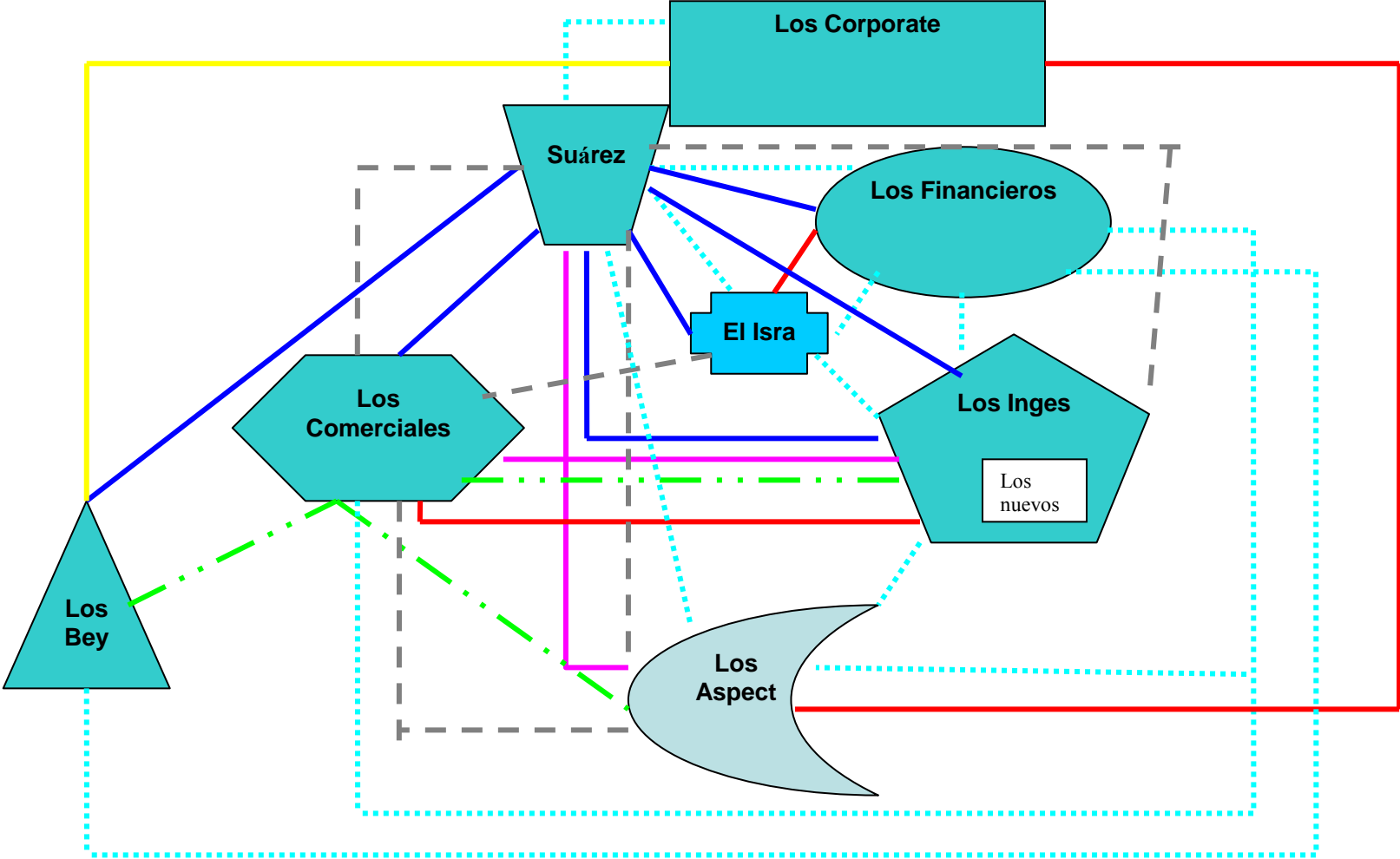


Figura 13. Mapa cultural de Corsidian

A continuación se presenta el mapa cultural que identifica las características de los grupos y subculturas del objeto de estudio:

<i>Grupos (nombre formal)</i>	<i>Grupos (nombre informal)</i>	<i>Origen de su Nombre</i>	<i>Razones de su Agrupación inicial</i>	<i>Razones de su Existencia Actual</i>
El área comercial	Los Comerciales o Privilegiados	Se llaman así a partir de que son agrupados todos en una sola ala de las oficinas y comienzan a identificarse como un grupo. Nombrados por los ingenieros como los privilegiados.	Inicialmente trabajaban por separado, sin procesos y metodología. Su Director Comercial anterior y el Dir. Gral. Acordaron en agruparlos en una sola área y comenzar a ponerles métricas	Permanecen desde 2008 como fueron estructurados, cuando el Dir. Comercial actual pidió la oportunidad de liderar el grupo. Aunque no cuentan con el conocimiento o experiencia necesaria, han logrado coordinar actividades para el logro de las metas. Las alianzas, preferencias y favoritismos son ejercidos sin control por su actual líder. Entre los integrantes existe una relación de conveniencia y superficial, pero de aparente cordialidad. No existe parcialidad en las decisiones. Son un grupo que se identifica como "los sangrones, groseros, creídos, los que no hacen nada, no venden y se la pasan perdiendo el tiempo". Antes y ahora han tenido poca comunicación con los Técnicos y la rivalidad se conoce como "siempre ha existido". El Dir.Comercial B mantiene estrecho contacto con el Director General A
El área de Servicios Profesionales	Los Inges	Son el primer grupo en ser llamado así por su Director General. De ahí el nombre se difunde entre toda la oficina y se refieren a ellos así, incluso en juntas formales.	Fueron reclutados por su anterior Dir. Técnico que se alió con los Aspect. Al renunciar él a su puesto, el grupo quedó a la deriva casi por un año, presentando alta rotación	Han sufrido muchas altas y bajas en personal. El grupo presenta conflictos con su líder directo actual y ha manifestado querer su salida (esto no se ha dado a favor de ellos). No mantienen buena relación con los Comerciales. Son calificados como los que "nunca están, son bien cerrados". Se dicen vigilados por el Director General A. Se comparan con los comerciales como los castigados, pero su área siempre crece.

*Cuadro 56. Características de los grupos: origen y razones de su agrupación*

<i>Grupos (nombre formal)</i>	<i>Grupos (nombre informal)</i>	<i>Origen de su Nombre</i>	<i>Razones de su Agrupación Inicial</i>	<i>Razones de su Existencia Actual</i>
El área de CRM	Los Bey	Son llamados así por el área Técnica. Se les identifica por el nombre de la que era su Directora y que fue separada del grupo para desarrollar una función diferente.	Inicialmente CRM era 1 persona: su Directora. Después el área llegó a 3 personas contando su directora para hacer crecer CRM y desarrollar La Universidad Corsidian. El proyecto no prosperó y la Directora fue transferida a proyectos de Asesoría.	Los subalternos de la directora de CRM quedaron a cargo de CRM y Capacitación. No están con ella, pero se siguen llamando igual.
Finanzas	Los Timis/ Ci Ef Os/ Los Aarons	Se les identifica por el nombre de su Director de Finanzas o por el Jefe de Cobranzas, ambos populares y queridos en la oficina.	Inició con 3 personas y se encargaban de Rhumanos, Finanzas, Cobranzas, Facturaciones para Corsidian y dos empresas más	El grupo quedó a cargo de las mismas actividades con más personal (3 más). Su relación es en general cordial con todos y es un área vista como de servicio. El área financiera inició por su Director de Finanzas, amigo personal desde la infancia del Director General A.
Sistemas	Los nuevos	Pertenecen al grupo de los Técnicos, pero con menor tiempo de estar en la compañía son conocidos como los Nuevos, por tener menos de un año en la organización.	Son las personas que van sustituyendo a las vacantes o las personas salientes. Son capacitadas regularmente por el que se va.	Duran en el status de "nuevo" por lo general unos 6 meses.
Dirección General	Alex o el Sr. Suárez/ El CEO	Los directores de área le nombran así, y por consecuencia, toda la organización los imita.	No se le identifica con ningún grupo. Trata de mantener trato con todos, aunque no lleva una relación con nadie. Se le percibe como alguien "utilitario, avaro, tacaño, que quiere todas las canicas para ganar". También se dice que con el pretexto de "fumar como chacuaco", mantiene cerrada la puerta.	También se le conoce como "muy inteligente, sabe lo que hace, sabe su negocio, inmaduro". Tiene pocos allegados. Se comenta que sus relaciones las establece por interés y se rumora que el Dir. Comercial es "su oreja" permanente. Sus relaciones están mayormente determinadas por intereses. Goza de fama de prometer y no cumplir su palabra.

*Cuadro 57. Características de los grupos: origen y razones de su agrupación*

<i>Grupos (nombre formal)</i>	<i>Grupos (nombre informal)</i>	<i>Origen de su Nombre</i>	<i>Razones de su Agrupación Inicial</i>	<i>Razones de su Existencia Actual</i>
El CEO y los Directores Regionales	Los Corporate	Nombrados inicialmente así por su Director General, después se populariza el nombre por los Técnicos y queda permanente.	Los directivos de las regiones que se reúnen en diferentes regiones, varias veces al año para revisar los negocios.	Este grupo solo mantiene relación entre ellos. Son percibidos como los "inalcanzables, los que bajaron del cielo, los que se dignaron a visitar las oficinas". Es común que sean cordiales pero que no establezcan relación o trato con el personal. Pocos en la organización saben que ellos mantienen un grupo unido que convive fuera de oficina en eventos familiares y sociales.
Mensajería	El Isra	Bautizado con abreviatura, algunas veces es usado despectivamente.	No se le identifica con ningún grupo. Mantiene relación con toda la organización.	Cuenta con la confianza del Director General y tiene acceso a gran cantidad de información. Es confiable y leal al Director. Se considera protegido de él.
Los socios comerciales	Los Aspect	Nombrados así por el grupo de los Técnicos. Son los socios comerciales de Corsidian	Su relación inicial fue de negocios y se volvió de amistad entre los directores y el principal ejecutivo de Aspect.	La relación se ha deteriorado con este grupo que a pesar de estar fuera de la empresa, ejerce gran influencia y poder en las decisiones, relaciones, imagen y sobretudo ventas de Corsidian. Los malos entendidos y la condicionalidad se ponen a prueba y no parecen superarse. El distanciamiento es obvio y las malas relaciones se manejan como fuente de poder que responden a intereses particulares.

*Cuadro 58. Características de los grupos: origen y razones de su agrupación*



Los datos obtenidos del mapa cultural (Figura 15) hacen referencia a los grupos y subculturas encontrados a partir de las técnicas aplicadas en los capítulos 2 y 3 y su relación.

Los financieros mantienen relaciones amistosas con todas las áreas y no se les considera conflictivos. Los grupos conflictivos están, como ya se había mencionado desde el capítulo 1 en el grupo de los comerciales y los inges, que además mantienen una relación competitiva.

El área más alejada de los grupos es la de los Bey, que a la vez mantiene una relación de competitividad con los comerciales. Si se observa con cuidado, se verá que el área comercial no mantiene las mejores relaciones con las otras áreas, antes bien, opera por el cumplimiento de las metas.

Se aclara que a pesar de que los Aspect no pertenecen formalmente a la organización, se les representó porque en lo informal son identificados como una extensión de Corsidian, que en la práctica es real, pues existe una relación cercana, no quiere decir que sea sana.

Así, si las relaciones en los grupos están determinadas más por la tarea que por la relación, en el caso de Aspect es lo contrario, pues sus relaciones amistosas con los ingenieros y principalmente con el DGA, conducen los objetivos. Cuando hay un problema laboral se resuelve por la relación amistosa. Del mismo modo, un conflicto amistoso ha llegado a perjudicar una meta laboral.

En cualquier caso, dentro de Corsidian puede observarse que las relaciones que prevalecen son las de alta dependencia. La mayoría de los grupos se sujeta a la opinión y decisiones de su Director actual (DGA), el cual mantiene una relación estrecha con los financieros, los Corporate y los Aspect, pero de interés con las áreas de conflicto, pues es el interés que se logre la meta económica establecida, y estos grupos son los responsables directos de su cumplimiento.

### 4.3.2 Grupos y subculturas de Corsidian

La cultura juega una función simbólica que se da a través de modificar las representaciones de sus integrantes. El fin único es que se opere bajo normas y reglas de control.

Ya se ha visto que grandes o pequeñas, las organizaciones están compuestas por subsistemas interrelacionados, donde las culturas y subculturas organizacionales influyen la manera en como se interrelacionan las personas, determinando su comportamiento.

Como se analizó en los capítulos 2 y 3, los grupos y las subculturas se conforman como parte de la interacción comunicativa de los actores que integran la organización por sus afinidades, intereses y sus relaciones humanas, las cuales van más allá de las cuestiones laborales. Los sujetos de la organización forman grupos, subculturas dentro de la misma, por empatía, porque comparten pasatiempos, los mismos gustos e incluso ideas.

El grupo que ha buscado soluciones “innovadoras” y que ha pretendido estar siempre a la vanguardia (no solo en lo tecnológico sino en lo humano), a través de sus Rockefeller Habits, su reciente proyecto “L” motivacional para Ventas por fin, su establecimiento de Metas, Filosofía y Valores Express, y otros proyectos más que han sido elaborados sin orden y al vapor, ha intentado sistematizar la cultura de la organización a partir de una imagen definida, bajo la premisa de obtener un cierto nivel de posición.

Cuando se habla de imagen, se hace referencia a un perfil y una identidad con ciertos atributos deseables de la organización, que se enlazan en la cultura (espacio interno) y la publicidad (espacio externo) como un mensaje integral<sup>265</sup>.

---

<sup>265</sup> Serrano, Rafael. Et.al., Op.Cit., 2001, p. 66

El conflicto es que Corsidian ha querido brincar al de la publicidad, diciendo de sí misma atributos que no ha podido demostrar, al no haber conocido antes su cultura organizacional.

Gareth define a las organizaciones que trabajan en este sentido como, egocéntricas<sup>266</sup>. Organizaciones que tienen una visión rígida de lo que pueden ser y decididas a mantener o imponer la identidad a toda costa, no comprenden su propia complejidad y dejan de lado la importancia de las relaciones con el sistema en el cual existen.

Su legitimación se sostiene por creencias que realzan la importancia de la racionalidad de la organización. El proceso de construcción de realidad, emerge entonces desde la perspectiva entre el grupo funcional y el de la dirección, representada en México por el Director General A.

El liderazgo es una institución a la que se le asigna una doble función: mantener integrados a los grupos y llevarlos al cumplimiento de sus objetivos dentro de una organización. Su poder integrador se muestra a través de las personas que representan y es él quien define el presente y futuro de la compañía, creando su imagen<sup>267</sup>.

Desde la perspectiva de la cultura organizacional, el ideal del líder es<sup>268</sup>:

- Ser promotor de la organización, del equipo humano, de los productos y las ideas, de las capacidades individuales
- Ser facilitador, solucionador de problemas (apoya, permite la libertad y la toma de decisiones)
- Mediador de conflictos (diagnóstica necesidades)
- Enfocado a orientar, otorgar sentido, integrar y cohesionar la acción colectiva.

Ahora bien, aunque la mayor parte de las culturas evolucionan directamente de los ejemplos dados por los ejecutivos de alto nivel, la cultura se perpetúa porque la organización tiende a atraer y conservar a individuos que de algún modo aceptan sus valores y creencias.

---

<sup>266</sup> Gareth, Morgan. Op.Cit., 1998, p. 231

<sup>267</sup> Serrano, Rafael. Et.al., Op.Cit. , 2001, p. 93

<sup>268</sup> Pérez Dávila, Jaime. Op.Cit., 2000, p. 7

De esta manera, si bien los directivos pueden influir en la evolución de la cultura siendo conscientes de las consecuencias simbólicas de sus acciones e intentando fomentar los valores deseados, nunca podrán controlarla, pero sí trabajar en ella basados en su orientación.

En la orientación crítica, la cultura organizacional se encuentra expresada a través de los diferentes símbolos, tanto orales, como escritos: así como con el actuar de la misma y sus integrantes de tal forma que generan significados que integran y cohesionan a sus miembros.

Dentro de las organizaciones existe un quehacer diario y cotidiano que se va conformando por los mitos, ritos y costumbre de cada miembro, pero no son individuales, sino colectivos y conforman la cultura de la organización.

El ajuste de la cultura corporativa al proyecto empresarial, o su cambio si aquélla se opone al desarrollo de éste, debe ser el punto de partida, el grado cero.

Corsidian debe considerar este modelo para lograr la voluntad, compromiso, e integración de sus miembros, lo que le permitirá ser más eficiente y el cambio cultural.

Por ello, antes de plantear los instrumentos para esa adaptación o cambio de la cultura, se debe entender cabalmente cuál es su naturaleza.

#### **4.3.3 Los Factores culturales: el líder como Tótem**

Los modelos de cultura se crean y se sustentan por sus habitantes, al igual que las organizaciones, como constructoras de realidades sociales.

Trabajar sobre la cultura es tomar en cuenta los factores culturales y los factores humanos que integran a la organización. Lo que la organización dice qué es y lo que realmente el sujeto o el individuo ve de la organización.

Los artefactos como los llama Abravanel, de la cultura organizacional son los símbolos verbales y no verbales, que utilizamos deliberadamente con el fin de darle identidad a la organización y que está compuesto por realidades simbólicas portadoras de sentido: establecen el contexto, definen la forma y sirven para crear identidad individual y de grupo<sup>269</sup>.

Son los “conceptos que guían el comportamiento de los sujetos<sup>270</sup>”, por eso es de fundamental importancia intervenir sobre estos principios básicos o reconocerlos, a fin de moldear la actitud y mejorar la disposición o voluntad de las personas, que se refleja en un comportamiento en función de los objetivos de una organización. Estos símbolos son:

- Proceso de socialización y enculturización
- La Misión
- El Conocimiento
- La participación
- El Liderazgo
- El Mito
- Historias, mitos y relatos
- Ritos
- Ceremonias
- Los Tótems
- Ideología organizacional
- La comunicación

De acuerdo a Javier Pérez Dávila en *Recursos Culturales de la Organización*, los símbolos se usan para estructurar, identificar y dar sentido a una situación dada”, pues influyen en el desenvolvimiento de una organización en la voluntad, el grado de compromiso, la disponibilidad y el comportamiento de los actores, y determinan su actuación o no actuación, su actuación relativa o actuación alternativa en función a los objetivos.

En el seno organizacional, la cultura tiene la particularidad de definir los comportamientos e identidad de sus miembros, al mismo tiempo que facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los objetivos particulares de cada individuo, contribuyendo a la estabilidad del sistema social.

---

<sup>269</sup> Abravanel, Harry. *Cultura organizacional*, Legis Fondo Editorial, Colombia, 1998.

<sup>270</sup> Pérez Dávila, Jaime. Op.Cit., 1998, p. 18

Así pues, reconocer los factores de la organización permite a la organización influir en la voluntad y compromiso de sus integrantes.

Los factores culturales de Corsidian son:

<b>Factores</b>	<b>Definición</b>	<b>Existen en Corsidian</b>	<b>Debilidad (Problema)</b>	<b>Propuesta/ Solución</b>
<b>Procesos de socialización y enculturización</b>	Vinculación de valores, cualidades y habilidades deseadas, con la finalidad de moldar la actitud y mejorar la disposición o voluntades de las personas, que se refleja un comportamiento.	Establecidas pero no se viven en la organización más que en el discurso oral.	Los valores y filosofía fueron impuestos por los directivos. Nunca hicieron partícipes en la decisión a los empleados, por lo tanto, los integrantes de la empresa no se sienten parte de esos valores.	Se requiere sensibilizar a la organización y enculturizar a sus integrantes.  El empleado se debe sentir tomado en cuenta.  Promover los valores grupos y subculturas. Considerando los valores y creencias de sus integrantes.
<b>Misión propósito</b>	Una definición compartida de la función y el propósito de una organización y sus miembros. Ofrece dirección y metas claras.	Existe aunque la mayoría lo desconoce.	Falta promover la misión entre sus integrantes.	Difundir la misión entre sus actores haciéndolos participe de la misma.
<b>Participación</b>	Nueva tendencia de la organización. Sólo una administración capaz de compartir la responsabilidad de planear y organizar, puede enriquecerse de manera más adecuada.	Los directivos implementan planes y programas para fomentar la participación, pero existe apatía generalizada.	Los empleados siguen el ejemplo de su líder de área. Ellos a su vez, siguen el ejemplo de su Director General.	Integrar equipos de trabajo en el que participen todos.  Cuando surja un conflicto, abrir la comunicación para que el conflicto sea administrado.

Cuadro 59. Factores culturales de Corsidian (Fuente: Pérez Dávila)

Factores	Definición	Existen en Corsidian	Debilidad (Problema)	Propuesta/ Solución
<b>Liderazgo</b>	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 una conducta ejemplar, por lo tanto, debe buscar el consenso a través del uso de la negociación, la argumentación y el convencimiento.	En el caso de Corsidian, el estilo del líder ha sido casi siempre autoritario y sus instrucciones verticales. Lo que él dice es sagrado y no se infringe. No cumple lo que promete.	La comunicación es casi nula entre los grupos que conforman Corsidian.  Falta de credibilidad por su conducta y sus mensajes contradictorios.	Mayor interacción entre los grupos y jefe-subordinados comunicación cara a cara.  Coaching sobre Liderazgo.  Curso sobre Imagen y Comunicación personal.  Management  Retroalimentación, redes de conversaciones entre todos.  Reuniones informales entre Jefe-subordinados.
<b>Mitos, relatos e historias</b>	Permiten integrar los valores abstractos y las presuposiciones de manera concreta y viviente, lo que permite que sean más fáciles de retener.	Existen dos mitos en Corsidian: de cómo el CEO llegó a México y abrir Corsidian; y el del rápido crecimiento y expansión de Corsidian, cuando el Director General A se hizo cargo de la empresa, con tan solo 26 años edad.	Al aceptar estos hechos como verídicos, la organización no solo continúa sorprendiéndose con ello, sino que además ha trasladado a estas figuras un papel mítico por sus hazañas de éxito.	Construir sobre estos relatos, nuevas historias de éxito pero que incluyan a sus integrantes para que éstos sean parte de la mítica futura de la organización. Esto lograría que al ser reconocidos, se identificaran con los objetivos de la organización.

Cuadro 60. Factores culturales de Corsidian (Fuente: Pérez Dávila)

Factores	Definición	Existen en Corsidian	Debilidad (Problema)	Propuesta/ Solución
<b>Ritos</b>	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 desempeña la organización.	No existen en la organización	No aplica este punto	Debido al ritmo de trabajo que lleva la empresa, en el medio tecnológico, no se considera necesario.
<b>Ceremonias</b>	Acontecimientos colectivos que, con ayuda de las costumbres, tradiciones y conversaciones, facilitan la expresión emotiva del grupo.	Se ha comenzado a implementar a través de reuniones una vez por mes, conocido como “Noches de Boliche Corsidian”.	No todos los integrantes asisten y muchos van casi por obligación o por cumplir con la ceremonia, pues no desean quedar mal con el DGeneral A, que propuso la actividad.	Crear actividades propuestas desde sus integrantes (sugeridas por ellos), escuchando y reconociendo las necesidades de cada uno de ellos, individual y grupalmente, implementando una opción diferente cada vez.
<b>Ceremonias</b>		También se lleva a cabo a través de su Fiesta de Fin de Año, en el que se otorgan reconocimientos a los mejores representantes de los valores de la organización (flexible, rápido, orientado al negocio, innovador, con conocimiento) ▪	A este evento, es común que asistan todos los integrantes de la empresa, pero al haber premiaciones, existe una clara separación de grupos que no terminan de integrarse, aún cuando se trate de un festejo. Es el caso de los Directores Comercial B y DSorporte Técnico B, quienes en el último festejo, no interactuaron ni mostraron interés por comunicarse o limar sus diferencias.	Durante las fiestas de fin de año se llevan a cabo concursos de baile. Se podría recurrir a concursos, donde los sujetos o grupos de conflicto se enfrenten o participen, de una forma competitiva y sana, ya sea por medio del baile o de concursos de canto, pero que logre acercarlos hacia un objetivo común.

Cuadro 61. Factores culturales de Corsidian (Fuente: Pérez Dávila)



<b>Tótems</b>	<p>Símbolo racional universal alrededor del cual se desarrolla un sistema de valores y significados que establecen una relación entre naturaleza y cultura. El Tótem puede ser una figura negativa o ser aquel al que se le reconoce respetuosamente y es la adoración de la cultura o de algunos aspectos.</p>	<p>Existe en la figura del Director General A, pero los valores que se han construido alrededor de él, no tiene el mismo significado para todos.</p>	<p>Para algunos es símbolo de confianza y energía, mientras que otros lo identifican con una figura que toma decisiones poco planeadas y con experiencia limitada en administración y dirección</p>	<p>Trabajar en construir ésta figura, como el guía y el gurú de la organización, pero bajo un reconocimiento natural de sus integrantes. Para ello, tendrían que dirigirse acciones que ayudaran al líder en sus habilidades y actitudes comunicativas, para después proceder a construir una figura de respeto o admiración.</p>
<b>Ideología organizacional</b>	<p>Sistema coherente de creencias que dan explicaciones convincentes, a veces míticas, acerca de la realidad social. Exhorta a la acción colectiva.</p>	<p>Existen, aunque fueron creadas muchos años después de la fundación y origen de la organización.</p>	<p>Al ser impuestas por el cuerpo directivo, los valores no se viven en la organización. Aún cuando se hacen esfuerzos por transmitirlos y lograr que los participantes las hagan propias, la empresa no se identifica con el ideario. Por otro lado, al ser tan recientes, no se ha creado una cultura para vivir los valores que conforman el ideario.</p>	<p>Concensuar el ideario en la organización con sus integrantes, logrando la retroalimentación con los integrantes, para que sean ellos mismos los que decidan, tomen participación, se sientan escuchados y reconocidos en esos valores, y logren vivirlos al identificarse plenamente.</p>
<b>Comunicación</b>	<p>Instrumento que orienta una acción o un comportamiento organizacional altamente efectivo. La comunicación tiene como tarea lograr la eficiencia a partir de hacer que todos sus miembros jalen para el mismo lado.</p>	<p>Existe a través de sistemas implementados y heredados por el Director General B: Juntas de empleados mensuales, desayunos con los integrantes, buzón de sugerencia, son algunos ejemplos.</p>	<p>Al cambiar el líder, cambiaron las reglas respecto a estos puntos. Así las juntas son menos espontáneas y más cuidadosas en lo que a flujo de información se refiere. No existe un verdadero interés por mediar conflictos a través de esta herramienta poderosa, antes bien se utiliza para crear una apariencia de un sistema socializado.</p>	<p>Crear estrategias comunicativas que le permitieran a la organización funcionar mejor, mediando sus conflictos e intereses, reconociendo a sus integrantes, así como su forma de interactuar, actitudes, sentimientos, percepciones y representaciones, pero buscando que el objetivo organizacional se equilibre con sus objetivos particulares.</p>

Cuadro 62. Factores culturales de Corsidian (Fuente: Pérez Dávila)

La influencia de la cultura raramente es uniforme. Los patrones de creencias compartidas, divididos o integrados, y soportados por varias normas operativas y rituales, pueden ejercer influencia decisiva en la eficiencia de la organización para enfrenar los retos que vive.

En las características de la cultura observada gradualmente se harán evidentes los lenguajes que emplean, las imágenes, temas de conversación y los valores rituales de la vida diaria. Al explorar las razones de estos aspectos de la cultura, normalmente se encuentran explicaciones de tipo histórico en cuanto al modo de hacer las cosas.

Así tenemos que en Corsidian, el cuerpo directivo ha registrado a los ojos de los integrantes determinados tipos de conducta que los caracteriza, no solo por las decisiones que toman en lo que a la organización se refiere, sino en la forma de interactuar con el personal.

El ingreso del Director General B, con un estilo nuevo y abierto, colapsó el modo de trabajo al que estaban acostumbrados tanto los líderes como los integrantes. Un ejemplo de esto se tiene en las juntas. Con el Director General A, su estilo en los foros públicos siempre parecía cortés, amigable pero desinteresado. Ante algún conflicto, no participaba en ningún debate y si lo hacía, daba la impresión de no tener un profundo interés, antes bien, dejaba hablar a las partes en discusión pero sin mediar el conflicto, incluso aunque los ánimos llegaran a niveles altos, participando solo para dar la última palabra en el caso.

Esta superficialidad, confirmada por la observación de las diferencia entre la cara pública y privada, donde se conocía por rumor que en lo personal podía expresar un considerable disgusto e insatisfacción, tanto hacia algunos miembros del equipo como de la organización en general, produjo una rotura entre lo que el personal piensa y lo que hace, disminuyendo sus expectativas y desmotivándolos sin siquiera saberlo.

Sumado a todas las circunstancias analizadas en los capítulos anteriores, los integrantes comenzaron a ver más por sus intereses que por los de la organización.

El Director General B intentó ser el pacificador, creando una atmósfera de equipo, consideró poder ensamblar la organización de nuevo. Sin embargo, más que propiciar una situación donde los miembros pudieran exponer y resolver sus diferencias de una forma abierta, adoptó un estilo que demandaba que los integrantes dejaran a un lado sus diferencias a través de una serie de rituales específicos como: los desayunos mensuales, premiaciones y reconocimientos, estímulos a empleados que cumplieran los valores, que entre otras cosas, eran determinados por los líderes de área que beneficiaron, como ya se vio en el grupo de discusión (Ver anexo 2) a determinados integrantes que mantenían una relación preferencial con ellos.

El efecto de este estilo fue la creación de una aparente armonía mientras el conflicto circulaba bajo la superficie, donde la cara pública y la privada que demostraba en realidad era la incapacidad de la organización para tratar problemas reales.

Se puede concluir con esto, que existe una marcada tendencia a resolver el conflicto desde el liderazgo. Esta figura “es una función representativa<sup>271</sup>” y por tanto, simbolizadora, por lo que requiere también de mitos y ritos desde los cuales, se puede trabajar para que haga frente a la crisis o el conflicto.

En Corsidian el liderazgo es una forma de autoridad legitimada que puede tener sus fuentes en la costumbre, la jerarquía burocrática o el carisma, pero siempre representa<sup>272</sup>.

Pero la construcción de la realidad social utilizando el factor del liderazgo como tótem, no puede llevarse a cabo sin antes conocer la funcionalidad de la cultura en la organización y que tienen que ver con la fortaleza y oportunidades de la organización para que un ajuste se lleve a cabo.

---

<sup>271</sup> Serrano, Rafael. Et.al., Op., Cit. 2001, p. 47

<sup>272</sup> Weber en Rafael Serrano, Ibid, p. 46

#### 4.3.4 Corsidian: una cultura disfuncional

Los factores que determinan la cultura organizacional tiene que ver con su fortaleza y funcionalidad como lo señala Horacio Andrade<sup>273</sup>, quien la clasifica de la siguiente manera: Cultura débil disfuncional, cultura fuerte disfuncional, cultura débil funcional y cultura fuerte funcional. A continuación se explica cada una de ellas.

Cultura fuerte	Cultura Funcional
- Los valores están claramente definidos y ampliamente difundidos	- Permite a la organización alcanzar su misión y cumplir sus metas
- Los valores rigen la conducta de los miembros de la organización	- Motiva y compromete a sus integrantes
- Los valores están jerarquizados en función de su importancia	- Fomenta la integración y crea un ambiente sano de trabajo

Cuadro 63. Clasificación de la cultura (Horacio Andrade)

De la combinación de esta clasificación se obtiene el siguiente cruce:

CULTURA/ FUNCIONALIDAD	DÉBIL	FUERTE
<b>DISFUNCIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pocos significados compartidos</li> <li>- Heterogeneidad en la percepción y la acción</li> <li>- Desorientación</li> <li>- Actitud: reactiva</li> <li>- No existen experiencias previas de las cuales aprender</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Significados compartidos</li> <li>- No existe guía para la acción ante la crisis</li> <li>- Cultura arraigada al a tradición</li> <li>- Gran desorientación</li> <li>- Resistencia al cambio</li> <li>- Aplicación de viejos parámetros a situaciones nuevas</li> </ul>
<b>FUNCIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pocos significados compartidos</li> <li>- Acciones viejas a situaciones nuevas</li> <li>- Percepción poco realista</li> <li>- Alto riesgo a equivocarse en decisiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gran cantidad de significados compartidos</li> <li>- Percepción homogénea y realista</li> <li>- Existen valores organizacionales vigentes</li> <li>- Acciones concertadas y planeadas</li> </ul>

Tabla 64. Modalidades de la Cultura Organizacional

<sup>273</sup> Andrade, Horacio. *Op.Cit.*, 1996, p. 3

En el caso de Corsidian se detectaron los siguientes tipos de cultura:

- Durante el periodo de transición entre directivos y personal saliente: Débil-Disfuncional
- Con el regreso del Director General se destacan: cultura Fuerte-Disfuncional y Débil-Funcional.

<b>CULTURA/ FUNCIONALIDAD</b>	<b>DÉBIL</b>	<b>FUERTE</b>
<b>DISFUNCIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Terapia intensiva</li> <li>- Dirigir la acción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vencer la resistencia</li> <li>- Cambio conductual radical</li> </ul>
<b>FUNCIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientar</li> <li>- Crear significados compartidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientar la percepción y la acción apoyados de valores</li> </ul>

*Tabla 65. Acciones comunicativas para la cultura organizacional*

Tomando en cuenta que los factores que determinan la cultura de una organización son las representaciones de sus integrantes, los cuales están ligados con la manera en la que los miembros de la organización se comunican, se puede explicar, el por qué del tipo de cultura que la organización tiene, sí: su comunicación es deficiente su cultura lo será por igual.

Cuando existe un resultado como éste, la tarea es muy compleja, ya que es necesario lograr un cambio conductual radical y rápido en la organización. Esto puede lograrse, de acuerdo al mismo autor, trabajando en dos sentidos:

1. Orientando la acción de los integrantes hacia un conjunto de valores y consecuentemente, de patrones de comportamiento, que muchas veces están muy arraigados pero que han dejado de ser útiles.
2. Orientado a las acciones que se deben tomar, informando el porqué lo que se ha hecho en el pasado ya no es vigente, marcando claramente el nuevo rumbo a seguir, y tratando de crear significados compartidos que constituyan el cimiento de una cultura fuerte.

Cualquier acción debe contemplar los valores y creencias que ya se mencionaron, pues a través de ellos se consigue influir en la voluntad y compromiso de sus integrantes. A este proceso se le conoce como enculturización y en él, interviene el comunicador. Es él quien logra la articulación de la organización. Veamos cómo se da esto.

#### **4.4 La comunicación en la cultura organizacional**

Como señala García Echevarría en *Dinámica Empresarial*<sup>274</sup>, la cultura es un “potencial de unidad empresarial”. Al hablar de cultura realmente se está hablando de un proceso de “estructuras reales que nos permitan ver y comprender ciertos hechos, acciones, objetos, expresiones y situaciones de modos distintos<sup>275</sup>”, es decir se habla de significado, comprensión y sentido compartidos que conforman lo que se conoce como cultura.

Enfrentarse con la cultura organizacional es descubrir lo mundano de la organización como aspecto vivo del proceso de la construcción de la realidad, y esto en ocasiones es tan sutil que es difícil identificarlo.

No es una tarea que cualquiera pueda realizar. En el análisis de la cultura organizacional, se señaló al líder como un factor de mediación que puede ayudar a la organización a influir sobre la construcción de la realidad, sin embargo, no es él quien debe ocuparse de la estrategia comunicativa. Ésta, es una actividad del comunicador organizacional.

Y la razón por la cual no debe ser el líder quien lo haga es porque la naturaleza y la estructura de las organizaciones cambian significativamente en función de quién es el máximo beneficiario de las oportunidades sociales alcanzadas por la organización. Los sistemas de racionalidad en la división de trabajo, de autoridad, de comunicación, de motivación, de estimación de calidad y de eficiencia, los valores de la solidaridad, de eficacia y de servicio colectivo, todos ellos de naturaleza cultural, “adquieren una relevancia diferente en función de que su máximo beneficiario fuese un ‘propietario’ o

---

<sup>274</sup> García Echevarría, S. en Ignacio Ruíz Olabuenga, Op. Cit., 1995, p. 222

<sup>275</sup> Gareth, Morgan, Op, Cit., 1998. p. 115

los ‘socios mismos’, según afirma Ruíz Olabuenga en *Sociología de las Organizaciones*<sup>276</sup>.

Cualquier estrategia definida entonces por el cuerpo directivo de Corsidian estaría funcionando en base a lo expuesto.

El comunicador organizacional, no solo tiene una visión parcial de las representaciones, sino que además está obligado a construir una “estrategia de comunicación que se adapte al tipo de cultura que tenga la organización<sup>277</sup>”.

Para ello, deberá tomar en cuenta las representaciones de los miembros, pues “la cultura de una organización es parte de una memoria colectiva, hecha desde antes y ahora<sup>278</sup>”. Observar los recursos culturales con los que cuenta la organización, sirve como punto de partida para conseguir el proceso de enculturización y sensibilización de sus miembros y lograr el cambio cultural de la misma. Enculturizar a la organización, tiene que ver entonces con los factores culturales y humanos, que conforman todos los hábitos, usos, y costumbres de la organización

Lo que la organización dice qué es y lo que realmente el sujeto o el individuo ve de la organización es sobre lo que el comunicador organizacional trabaja, nuevamente, sobre las representaciones.

Tomando en cuenta que la comunicación “no modifica al mundo pero es un detonador de la acción colectiva<sup>279</sup>”, porque tiene la capacidad de transformar la realidad al mediar los actos, se puede trabajar a partir una propuesta de intervención comunicativa que considere los valores y creencias de los actores que la conforman, para lograr un cambio cultural.

Ante una crisis como la que ha atravesado Corsidian, la tarea del comunicador organizacional es precisamente ésta: la de elaborar una estrategia de intervención

---

<sup>276</sup> Ruíz Olabuenga, Ignacio, *Op.Cit.*, 1995, p. 221

<sup>277</sup> Andrade, Horacio. *Op.Cit.*, 1996, p. 5

<sup>278</sup> Etkin y Schvartein en Rafael Serrano, et.al., *Op. Cit.*, 2001, p. 74

<sup>279</sup> Pérez Dávila, Jaime, *Op. Cit.*, 1997, p.17

comunicativa, generada a partir de un diagnóstico de la cultura organizacional fundamentado en tres ejes:

- el de la conservación y el respeto de las diferencias de sus integrantes
- el de la búsqueda del acuerdo como producto del diálogo y,
- el de articulación de las diferentes representaciones de los grupos y subculturas de la organización.

La estrategia depende del tipo de cultura que tenga la organización. En este caso ya se ha visto que prevalece en Corsidian, una cultura que tiende más hacia lo débil-disfuncional.

#### **4.5 Diagnóstico de la Cultura Organizacional**

Como ya se vio, la cultura de Corsidian está conformada por las ideas, costumbres y valores de sus integrantes.

Por medio del mapa cultural, se pudo confirmar la existencia de diversos que conforman subculturas y que interactúan de acuerdo a sus representaciones. Así las áreas de mayor conflicto coincidieron con el diagnóstico de los grupos (Capítulo 2), en el que se detectó que ventas y servicios profesionales se encuentran en constante conflicto. La relación que tiene cada uno de ellos al interactuar, ya sea de trabajo, conflicto o afectiva determinó el sentir y pensar de cada uno de los grupos, conformado por sus relaciones.

Por otro lado, el cuadro de factores permitió ver hacia dónde puede encaminarse la estrategia comunicativa, tomando en cuenta que la organización busca legitimarse a través de estrategias impuestas por los directivos, siendo el líder de México la figura de representación principal, a partir de la cual pueden trabajarse los mitos, ritos y símbolos para la construcción de una realidad compartida.

La matriz cultural ayudó a ver qué tan factible podría ser para la organización tener un reajuste construido a partir de la cultura organizacional, al tener una cultura débil-disfuncional. No debe olvidarse que la cultura de una organización esta conformada por los grupos y subculturas existentes, por consiguiente, será indispensable considerar lo que piensa y sienten los actores de la organización, esto es posible a través de la



comunicación organizacional, pues es la única capaz de evitar un quiebre en la empresa y la que puede lograr un compromiso en sus integrantes.

Entender a la comunicación como oportunidad de encuentro con el otro, plantea una amplia gama de posibilidades de interacción. Su razón de ser se ve reflejada en la coordinación de actividades y la cooperación de los miembros que integran una organización.

También es importante, porque la comunicación es generadora de acciones. Y en la cultura corporativa una vez que se tiene una estrategia definida, se transmite de una generación a otra con la ayuda de prácticas diferentes, con lo que se puede decir también que “la palabra organizacional es equivalente de acción”<sup>280</sup>.

Un aspecto esencial en las relaciones humanas está en el grado en que los miembros se identifiquen como parte de la organización (sentido de pertenencia), el compromiso que asuman o que al menos estén en condiciones de alcanzar satisfacciones en las mismas. Las relaciones que se dan entre los miembros de una organización se establecen gracias a ella. En sus procesos de intercambio se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos, y se le encuentra sentido a ser parte una empresa.

#### **4.5.1 Plataforma Estratégica: una nueva Cultura para Corsidian.**

Retomando los análisis realizados en los capítulos anteriores, se elaboró un cuadro con los resultados encontrados en los diagnósticos de cada capítulo y en el que se muestran las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de Corsidian.

Este es el punto de partida para realizar una propuesta estratégica de intervención comunicativa.

Se aclara que previo al diagnóstico actual, se introdujeron los resultados de un FODA realizado en el 2006, con el fin de comparar como desde entonces el área de

---

<sup>280</sup> Habravanel, Harry. Op.Cit., 1998, p. 47

Mercadotecnia ya había detectado que existían problemas que afectaban la operatividad y productividad de la organización.

Como se verá, la tendencia entre un análisis y otro con el tiempo, solo incrementó el número de problemas.

#### 4.5.2 Problemáticas que enfrenta Corsidian

La aplicación de las técnicas cualitativas y cuantitativas, permitieron detectar que Corsidian enfrenta diversas problemáticas que le han generado costos:

- Económicos
- Psicológicos en
- Energéticos y,
- Temporales

A través del diagnóstico se sabe que los problemas son:

Problemática	Característica
<i>El liderazgo</i>	Principalmente el del Director General de la región, en segunda instancia, el de sus Directores de área. El primero de estilo autoritario, pero con intentos de democrático, ha sido imitado por entero por sus directores en la escala jerárquica consecuente, generando con ello, copias de su comportamiento.
<i>Comunicación</i>	Los mensajes que el líder construye son contradictorios, tanto al interior como al exterior de la organización. La información se da a cuenta gotas. La organización es costosa, poco productiva y aunque el desgaste psicológico es evidente, no se considera este costo. La comunicación es poco asertiva. Problema informativo comunicativo que afecta las funciones, los procesos y las relaciones de sus integrantes.
<i>Grupos con conflictos</i>	No se trabaja en equipo. No existe comunicación incluso entre los mismos miembros del grupo o el área de trabajo. Carencia de equilibrio entre la tarea y la relación.
<i>Cambios en la organización</i>	Movimientos en las bases directivas y posteriormente, con la salida en diferentes niveles de la organización. En la mayoría de los casos, por su propia iniciativa
<i>Toma de decisiones</i>	En la mayor parte de los casos, por el Director General
<i>La motivación</i>	No solo las encuestas de satisfacción que aplicó la empresa reflejaron el desgaste del personal. Además el diagnóstico cualitativo demostró que la gente esta pagando un alto costo psicológico y que aunque tiene la disposición para intentarlo de nuevo, solo tiene la palabra de su líder y no sus acciones comprometidas.

Cuadro 66. Principales problemáticas de Corsidian

Se considera que si se trabaja en la comunicación en todos los sentidos, es decir, desde lo que el líder comunica, cómo lo comunica, a quién lo comunica, etc., se irán modificando los otros problemas detectados.

#### 4.5.1 FODA de Corsidian

En el año 2006 con 19 integrantes apenas, se realizó un FODA entre el panel directivo de Corsidian, para conocer las Fortalezas, las Oportunidades, las Debilidades y las Amenazas de la empresa en aquél entonces, y los resultados fueron siguientes resultados (Tabla 1):

- Se reconocía como la mayor fortaleza de la empresa a su recurso humano
- Su mayor debilidad se identificó en los procesos de la compañía (en aquél entonces no existían, como tampoco siguen sin existir en el 2009)
- Su mayor oportunidad se identificó en lograr una mejor posición en el mercado
- Y finalmente su amenaza, de acuerdo a sus directivos, provenía de que el mercado o la competencia les “robara” a su personal.

Área de incidencia	Fortaleza	Debilidad	Oportunidad	Amenaza
Recurso humano	53.35	15	46.1	45.68
Procesos de la Cía.	3.33	63	4.74	12.89
Posición en el mercado	36.66	11	49.16	14.64
Productos y Soluciones	6.66	11	0	26.79
	100	100	100	100

Cuadro 67. Resultados FODA 2006

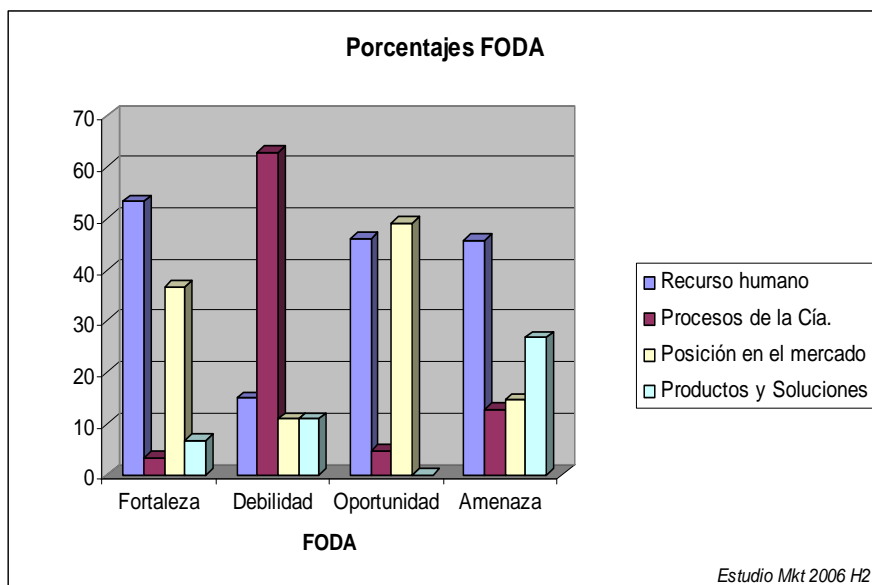


Figura 16. Gráficos de Corsidian resultado de la aplicación del 2006

Ahora bien, en 2009 y bajo una mirada de 360 grados en la organización, el diagnóstico FODA:

- Fortalezas: lo que se hace bien en mi organización

- Debilidades: lo que se podría hacer mejor
- Oportunidades: lo que se hace mal o no se hace
- Amenazas: lo que dañaría pero que yo no puedo hacer nada para evitarlo.

Se realiza contemplando los siguientes aspectos:

INTERNA	EXTERNA
<b>FORTALEZA</b> A. Estructura y Funcionamiento B. Medio ambiente C. Comunicación D. Cultura	<b>OPORTUNIDADES</b> A. Estructura y Funcionamiento B. Medio ambiente C. Comunicación D. Cultura
<b>DEBILIDADES</b> A. Estructura y Funcionamiento B. Medio ambiente C. Comunicación D. Cultura	<b>AMENAZAS</b> A. Estructura y Funcionamiento B. Medio ambiente C. Comunicación D. Cultura

*Cuadro 68. Elementos considerados para la elaboración del FODA*

Y el resultado es el siguiente:

#### FORTALEZA

- El personal profesional que tiene es eficiente y capacitado
- Su experiencia y relaciones con el mercado.
- Increíblemente la comunicación informal es la única que estrecha lazos entre los grupos y fortalece sus relaciones.
- El mito de su Líder: joven, empresario y “brillante”, capaz de hacer que Corsidian salga adelante<sup>281</sup>.

<sup>281</sup> Obtenido de Testimonios de diversos integrantes de Corsidian y que responde a la tradición oral que se tiene en la empresa cuando se refieren a Alejandro Suárez, el actual Director General de México.

## OPORTUNIDADES

- A. Los empleados que han salido de la empresa, han formado ya empresas que manejan el mismo esquema de Corsidian<sup>282</sup> y que incluso, se han aliado con los mismos socios comerciales.
- B. La competencia entre distribuidores es fuerte y le ha quitado ya cuentas a Corsidian.
- C. El rumor de sus empleados: la comunicación y la información informal han comenzado a rebasar a la organización y en el medio tecnológico Corsidian comienza a ser identificada como una organización que no cumple su palabra (contradictorio con sus valores).
- D. Al ser un mercado que evoluciona rápidamente y que crece al 30% anual, el servicio y la velocidad de respuesta debe ser eficiente. Los problemas de Corsidian le impiden serlo.

## DEBILIDADES

- A. Su actual liderazgo y la replica del estilo en los directores de la estructura piramidal.
  - La errónea toma de decisiones continua en la organización.
  - La mezcla de personal profesional (licenciados o ingenieros titulados) con puestos y salarios bajos, con la de personal con perfil bajo (secundaria) y puestos o salarios altos.
- B. No existe un buen clima organizacional, las relaciones son tensas y de alto estrés.
- C. Los mensajes de su líder y sus directivos son contradictorios: las acciones no son congruentes con el mensaje oral.
  - La incomunicación entre sus dos áreas principales: Ventas y Servicios Profesionales.
- D. La forma en que sus líderes llamados “Corporate” se manejan hacia la organización<sup>283</sup>, y por otro lado: la gente desconoce que su forma de trabajar, de interactuar y de no comunicarse, es lo que forma su cultura, por tanto, no es conciente de su falta de identidad.

## AMENAZAS

- A. Fuga de capital intelectual: el personal en el cual se ha invertido, comienza a abandonar la organización y se ha ido a otras organizaciones, incluso a la competencia<sup>284</sup>.
- B. Sus socios comerciales: Aspect y Verint.

---

<sup>282</sup> Sinergia es el nombre de una empresa constituida por uno de sus empleados y actual socio de Aspect. Durante el 2007, Corsidian capacitaba a sus empleados con costosos cursos en el extranjero obligándolos a firmar un acuerdo en el que se comprometían a laborar por al menos 5 años con la empresa. Ni esto sirvió para que los empleados se quedaran en la organización.

<sup>283</sup> Cuando los empleados hablan de los “Corporate” se refieren a ellos como: Virtuales, no presentes e intocables.

<sup>284</sup> Oscar Gómez Enciso, con más de 17 años de experiencia y cierto prestigio en el medio de IT, exDirector Comercial de México y América Latina de Corsidian, labora actualmente para Nice, empresa competidora de Verint para sus productos de Grabación de Calidad.

- C. Los mensajes que transmite a socios y proveedores, también son contradictorios. Hay incongruencia en la información.
- D. El mercado de TI se maneja con una imagen de “Status” regulado por instituciones como el IMT que nacieron de la organización de eventos pero que carecen de regulaciones precisas y normativas, y que son sostenidas más por sus relaciones que por su eficacia institucional<sup>285</sup>.
  - Al iniciarse como telemarketing, el personal tiene amplias posibilidades de crecer rápidamente en el negocio, pero se trata de personal limitado que puede generar ingresos económicos rápidos pero que puede carecer de habilidades y capacidades suficientes para coordinar, supervisar o liderar a una organización<sup>286</sup>.

El diagnóstico es solo una fotografía de la organización en el momento en que acontecen los hechos. En este sentido, es importante señalar que Corsidian es una empresa que se mueve constante y rápidamente después de sus ajustes organizacionales, así pues los esfuerzos por obtener una radiografía de la empresa se gestan tan rápido como se extiende un cáncer:

Para finales de enero de 2009, la empresa sufre de nueva cuenta otro movimiento que modifica la estructura y operación de manera importante. Sus tres líderes de proyecto en ingeniería que soportaban los productos Aspect, Witness y Virtual Hold, así como su desarrollador de programas renunciaron de manera imprevista, después de dos hechos: el primero relacionado a la noticia de que el bono anual no se otorgaría a las personas que no habían laborado en la empresa el año completo; segundo: cuando al equipo se le anuncian cambios en sus actividades a desempeñar, sin mayor goce de salario.

De continuar esta situación, el mayor riesgo para la empresa es que comience a hacerse cada vez más pequeña hasta el grado de desaparecer o que continúe presentando rotación constante, lo que será conocido por sus clientes y socios, pues ya se ha visto que la organización se comunica por redes informales.

¿Qué hacer por tanto, para lograr que la compañía continúe con la tendencia que sigue?  
¿Qué estrategias podrían aplicarse para que su personal vuelva a sentirse motivado,

---

<sup>286</sup> Alejandro Suárez es un ejemplo de esto: arquitecto de profesión, telemarketing de HSBC y después de escalar diversos puestos en el Centro de Contacto de esta institución bancaria, Director Comercial y posteriormente Director General de Corsidian, de la cual es socio fundador.

satisfecho y entusiasta? ¿Cómo lograr que su líder en México vuelva a gozar de credibilidad y que la gente confíe en él?

Esto se intentará trabajar a partir de una propuesta comunicativa, cuya finalidad es la hacer que las acciones mejoren el problema medido, con base en el diagnóstico FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) que ayuda a determinar donde se encuentra el área problemática para establecer el proyecto.

#### **4.6 Propuesta de intervención Comunicativa**

La organización es un espacio complejo, donde la voluntad y el compromiso están orquestados no por lo que los directivos quieren que se proyecte o diga de la empresa, sino por la cultura de sus habitantes.

Tanto la cultura como la comunicación, intervienen en todos los procesos organizacionales, ya que su campo de trabajo está en las actitudes, habilidades, representaciones, voluntades, etc., que tienen sus miembros

De acuerdo a Serrano (2001), la cultura organizacional “puede concebirse como una amplia y compleja trama de mensajes o relaciones comunicativas que pueden ser reducidos, en última instancia, a un conjunto de signos propios de la cultura organizacional”.<sup>287</sup>

Realizar una propuesta comunicativa para mediar los conflictos, economizar los costos y construir realidades, pero con base sus elementos culturales es, desde el punto particular de vista de este investigador, la mejor forma de lograr un cambio en Corsidian.

El FODA junto con los diagnósticos realizados permite elaborar una propuesta que tiene como intención mejorar la interacción entre quienes habitan la organización.

El mayor reto proviene de su estructura piramidal. La organización no se comunica porque el líder no sabe hacerlo y porque, al ser dueño y director, sus decisiones son aceptadas sin cuestionamiento. La organización solo ha atinado a seguir creyendo en sus

---

<sup>287</sup> Serrano, Rafael y autores. Op.Cit., 2001, p. 66

promesas, a no contradecir o cuestionar sus decisiones o bien, ha imitar su ejemplo sin promover el intercambio, los acuerdos, la comunicación y la negociación.

La intención de la propuesta es promover una comunicación congruente con el ideario que la sostiene y que su mismo equipo “Corporate” eligió en 2007, aunque haya sido por una línea vertical sin tomar en cuenta a la gente.

Lograr acuerdos mínimos, escuchar al otro, ser empático e intentar trabajar en equipo para lograr mejorar la productividad a partir de la innovación, es generar una organización que “cara a cara” descubra las subjetividades de cada uno de sus integrantes y sus percepciones, para que en conjunto construyan una sola realidad, mediada por la comunicación.

#### **4.7 Plan de Comunicación para Corsidian**

##### **Productividad y Comunicación: La Nueva Era Tecnológica**

*Problemáticas actuales de Corsidian:*

1. La productividad (baja en ventas y pérdida de Cartera)
2. Conflicto entre áreas: Servicios Profesionales y Ventas
3. Confusión entre lo que la organización dice qué es y lo que hace (a través de sus representantes o líderes)
4. El liderazgo

*El origen del problema es:*

- Comunicativo-Informativo: Mensajes contradictorios que tienen consecuencias en su estructura, funcionamiento y productividad.

*Objetivo General:*

*Incrementar la productividad en Corsidian para disminuir las pérdidas económicas y energéticas, así como el desgaste psicológico de la organización.*

*Objetivos Particulares:*

- Mejorar las relaciones entre el líder y los integrantes, a través de la comunicación.
- La comunicación como mediadora de los conflictos: favorecer la interacción y la integración entre los integrantes de Corsidian.



- Influir en las representaciones de los integrantes sobre su percepción de la organización, retomando la figura del líder (Tótem) para la construcción.
- Posicionar la Imagen de la empresa hacia el interior y el exterior, acorde con el ideario de la organización, pero sustentada por sus integrantes y basada en el cambio.

*Meta:*

- Mejorar la productividad en Corsidian, disminuyendo el desgaste psicológico, energético, temporal y económico de la organización.

*Justificación*

Los costos económicos y psicológicos que Corsidian ha pagado, son altos.

La desinformación y falta de comunicación sobre eventos como salida de personal, cambios en posiciones estratégicas de la organización, toma de decisiones sobre medidas y procesos Express, generaron un clima de desconcierto y desmotivación.

La actitud de los integrantes comenzó a permear hacia la productividad y la empresa tuvo que vivir un quiebre organizacional, del cual difícilmente parece salir adelante.

Confluyen en la problemática tanto la comunicación, como el estilo de quien ha sido responsable de dar a conocer estos cambios, su líder, portavoz de las decisiones del cuerpo directivo.

En no pocas ocasiones, las medidas correctivas para evitar una crisis son dejadas en manos de la intuición, sentido común y condiciones personales de quienes se desenvuelven en los niveles de autoridad (poder), obviando que para dirigir adecuadamente es necesario disponer de conocimientos en el área y de su aplicación apropiada.

La falta de congruencia entre lo que se habla y lo que se hace, genera solamente mayor desmotivación y bajo rendimiento en los miembros de la organización, que se paralizan o que terminan por irse, agotados por las situaciones de incertidumbre y poca seguridad.

Ante los ojos de sus integrantes, Corsidian va y viene entre una decisión y otra. No termina de tomar una decisión, cuando cambia de parecer e implementa una estrategia para desaparecerla si el cuerpo directivo “tiene el feeling” de que no esta bien. Pero no toma en cuenta a los participantes, quienes hacen uso de los canales de comunicación informal que tiene para manifestar su inconformidad al exterior, ante la incapacidad de la empresa de escucharlos.

De algún modo, los miembros de la organización, resentidos por no ser tomados en cuenta, buscarán el modo de desquitarse de la empresa, aunque sea hablando mal de ella. Si el cuerpo directivo se entera, aplica medidas restrictivas: se hace todo lo posible para que nadie más se entere de lo que ocurre y se otorga la información mínima para trabajar ante el temor de que se sepa más por la preocupación principal de la organización: los miembros del exterior (clientes y socios).

Cuando los empleados se den cuenta de ello, tendrán una actitud aún más hostil y hablarán más mal de la organización. Se vuelve en sí, una guerra de culturas en donde además, la empresa es la única que a la larga, sale perdiendo por la paralización que se genera. Sin dirección, ni prioridades, la empresa entra en crisis.

Por supuesto, la organización siempre va a decidir guardar cierto tipo de información considerada vital o estratégica para la propia sobrevivencia, peor cuando este mecanismo de prudencia se convierte en cerrazón y resguardo absoluto, esta acción aparte de generar incertidumbre, puede constituirse en un problema de imagen pública<sup>288</sup>.

Y si hay algo que a Corsidian le importa más, después de las ventas, es su Imagen.

De continuar con esta tendencia, se puede vislumbrar un futuro aún más difícil para Corsidian, que impactaría directamente en su estructura, su forma de trabajar, su mercado y en la comunicación.

---

<sup>288</sup> Pérez Dávila, Jaime. Op.Cit., 2001, p. 4

## Pronóstico de la organización

Estructura y Funcionamiento	Mercado:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Volverse más pequeño</li> <li>- Declararse en quiebra e incluso riesgo de: Desaparecer (MX)</li> <li>- Fuga de capital intelectual: el personal en el cual se ha invertido, comienza a abandonar la organización y se ha ido a otras organizaciones, incluso a la competencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incertidumbre y descontrol del mercado y de clientes</li> <li>- Continua pérdida de mercado y de clientes actuales</li> <li>- Los competidores grandes puedan sostener la crisis: %aje de descuentos y agresividad.</li> <li>- No diversificar: seguir poniendo los huevos en una misma canasta.</li> <li>- Cartera vencida</li> <li>- Pérdida de relaciones comerciales: socios Aspect y Verint.</li> <li>- Al iniciarse como telemarketing, el personal tiene amplias posibilidades de crecer rápidamente en el negocio, pero se trata de personal limitado que puede generar ingresos económicos rápidos pero que puede carecer de habilidades y capacidades suficientes para coordinar, supervisar o liderar a una organización</li> </ul>
Comunicación:	Cultura
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los mensajes que transmite a socios y proveedores, también son contradictorios. Hay incongruencia en la información.</li> <li>- Imagen en declive</li> <li>- Rumor en el mercado sobre situación actual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A falta de identidad, confusión en clientes (externos e internos)</li> <li>- Status manejando en el mercado de TI<sup>289</sup></li> </ul>

Cuadro 69. Problemáticas de Corsidian a futuro

La organización desconoce que si no toma en cuenta primero a sus propios integrantes, todos sus esfuerzos por construir una imagen sólida, flexible, rápida, objetiva, etc., serán en vano.

La eficiencia de la organización, la que se precisa en cuanto al logro de los objetivos para los cuales se ha estructurado, depende fundamentalmente de los recursos humanos

<sup>289</sup> El mercado de TI maneja una imagen de “status” regulado por instituciones como el IMT que nacieron de la organización de eventos pero que carecen de regulaciones precisas y normativas, y que son sostenidas más por sus relaciones que por su eficacia institucional.

que la conformen. Se constituye, entonces, en un primer requisito de eficiencia contar con los recursos humanos requeridos para afrontar los restos de la organización en cada momento.

Una estrategia comunicativa le permitirá a la organización:

Lograr una comunicación vertical ascendente descendente e intergrupala u horizontal, además que se lograría establecer una imagen de congruencia entre lo que se dice y lo que se hace ya que no habría vacíos de información.

### **Políticas o normas de acción:**

1. El compromiso de cada integrante de Corsidian basado en: su actitud, en su disposición y voluntad para escuchar, conversar y aprender del otro.
2. Lograr que los objetivos particulares de los integrantes nunca sean más importantes que los objetivos de la organización.
3. La integración a través de la comunicación que: permita acuerdos mínimos necesarios que equilibren las relaciones entre sus miembros.
4. Hacer las cosas transparentes y claras: enfrentar el conflicto, no generar falsas expectativas a sus integrantes, negociar sin creer que ceder significa perder.
5. El líder como árbitro del conflicto: un buen líder se preocupa tanto por la tarea como por la relación. Por tanto, el líder por tanto tiene que aprender a mediar el conflicto<sup>290</sup>.
6. Congruencia entre lo que se dice y lo que se hace: predicar con el ejemplo le otorgará credibilidad nuevamente al líder y sus líderes subalternos.

### **Propuestas de Intervención Comunicativa:**

- A. Sensibilización del Líder sobre los integrantes y la organización
- B. Dinámicas de integración: entre los líderes, incluido el Director General A, y todos los miembros de la empresa, que cohesionen los grupos y limen las diferencias
- C. Taller de habilidades de comunicación para el Director General A y sus directores de área.
- D. Difusión del ideario en congruencia con los actos de la organización.

---

<sup>290</sup> De acuerdo a Xavier Ávila, por su propia formación el líder desconoce el conflicto porque administra roles, no personas y en su teoría los roles son armoniosos. Cuando existe un conflicto, trata de meter a las personas en roles.

## ***A. Sensibilización del Líder sobre los integrantes y la organización***

### *Propuesta 1.*

El Director General A tiene una alta preferencia por la tecnología (web, i-pod, diseño), así como también tiene un gusto especial por las actividades de Mercadotecnia.

En este sentido se pretende sensibilizarlo, respecto a las diferentes personas que integran su empresa, a través de herramientas que igualmente le sean atractivos.

Videos de estilo de liderazgo, el factor humano en la empresa (El Virus de la Actitud, Max & Max, Gung-Ho).

El director gusta de obsequiar libros a sus gerentes sobre Marketing. Se puede ahora ofrecerle material auditivo (cd) sobre temas como: Motivación, Liderazgo y la Importancia de recurso humano en la organización.


### *Propuesta 2*

Dinámicas de sensibilización para el Líder

Ejercicios donde el líder tome la posición de los empleados y se enfrente a las diversas posiciones de los empleados, para que a través de lo vivencial, experimente lo que sienten los otros (empatía).

Algunas de estas dinámicas son de: Argumentación con el Líder, En el Tribunal de acuerdos, Laboratorios sobre Autoridad.

En este caso, se eligió la dinámica siguiente para ejemplificar:

<b>Dinámica</b>  <b>Dirigida a:</b> <b>Sensibilizar al Director General</b>  Duración: 45 mins. Aprox. Tamaño del grupo: 25 px.	
<b>Temática: Argumentación con el Líder</b>	
Objetivo: Conocer las conductas y reacciones que se generan ante un tipo específico de Liderazgo	
Material: Salón amplio e iluminado Sillas para participantes 3 voluntarios (que pueden intercambiar roles)	
Introducción de la dinámica: Se solicita tres voluntarios a quienes se les pide que abandonen el salón unos minutos (entre ellos el líder al cual se quiere sensibilizar). En su ausencia, el facilitador dice al grupo que debatirá algún tema con los voluntarios y	

discutirá el tema de común acuerdo durante algunos minutos, y lo hará de la forma más injusta.

Con aire de superioridad interrumpirá repetidamente, introduciendo irrelevancias, contradiciéndose e inventando datos y falacias.

Después de cada debate, el voluntario y el grupo dan su opinión respecto de la experiencia. El facilitador preguntará si el ejercicio les trae al presente algún recuerdo laboral y que mencionen con quien.

Si la persona involucrada esta presente, se le pide cuestiona sobre si él tenía conocimiento de que el otro lo veía de esa forma.

Se les pide a los presentes sugerencias para evitar que eso suceda.

La intención es que el lider ocupe la posición de un empleado y que experimente lo que él hace sentir, mediante representaciones.

### ***B. Dinámicas de integración: entre los líderes, incluido el Director General A, y todos los miembros de la empresa, que cohesionen los grupos y limen las diferencias***

Existen muchos recursos para este punto. Mencionaré tres que son breves, puntualizando que las dos primeras son parte de dinámicas teatrales que sirven para entender que todos seres humanos (con sentimientos, emociones, habilidades y percepciones diferentes), que la perfección no existe y que no solo entender sino comprender al otro, es importante para el cumplimiento de una meta.

Las dinámicas son:

- *Todos al barco*: Se les pide a los integrantes que sin hablar se agrupen en dos bandos (libre asociación), pero que sea con personas de otros departamentos, para que conformen figuras que el facilitador indique. Se pide que en silencio determinen un capitán del equipo.

Cada figura que realicen les valdrá un punto. La última figura es un barco en el que todos deben comenzar a remar para llegar a un lugar indicado.


Se comenta al final la experiencia de trabajar en equipo y la importancia de la comunicación para entender lo que el otro quiere.

- *La rueda*: se pide a los asistentes que formen un círculo y que alguien pase al centro. El voluntario se dejará caer sin pensarlo y los miembros del círculo deben atraparlo. La dinámica tiene el objetivo de genera confianza entre los integrantes. Establecer contacto físico, también ayuda a romper la barrera comunicativa.


- *Las fotos*: se pide a cada integrante que lleve una foto familiar. Se ponen en el suelo las fotos y se le pide a los integrantes de manera breve, que describan una anécdota relacionada a esa foto. Si les gusta o no les gusta y porqué razón. El grupo debe escuchar atentamente porque al final se le pedirá al azahar a los asistentes que comenten algo relacionado a la anécdota que la persona contó.

La meta es que reconozcan al otro como sujeto lleno de emociones, sentimientos y pensamientos diferentes, y que se estimule el interés por conocerse e integrarse.

- *Yo soy...*

<p><b>Dinámica</b></p> <p><b>Dirigida a:</b>  <b>Entender las distintas percepciones de otro y estimular la interacción de los miembros</b></p> <p>Duración: 45 mins. Aprox.  Tamaño del grupo: 10 px.</p>	
<p><b>Temática: Yo Soy</b></p>	
<p>Objetivo: Tomar conciencia de quienes son los que trabajan con nosotros, entender sus fortalezas y debilidades.</p>	
<p>Material:  Salón amplio e iluminado  Hojas blancas  Plumones de colores  Diurex</p>	
<p>Introducción de la dinámica:</p> <p>Se solicita a los participantes que en una hoja tracen 2 columnas. A la izquierda se les pide que ellos anoten sus cualidades y a la derecha sus defectos.</p> <p>Se les pide que le soliciten a uno de sus compañeros le pegue el letrero en la espalda y que caminen por todo el salón para que los demás lean lo escrito por ellos mismos.</p> <p>Una vez hecho esto, se les pide a todos y cada uno, que escriba en una palabra positiva y una negativa, sobre cómo ve a la persona a quien le escribirá.</p> <p>Al finalizar, se le pide a cada integrante que se despegue el letrero y lea en voz alta lo que él escribió y lo que le escribieron.</p> <p>Finalmente, se les pregunta si sabían que los demás lo veían así y cómo se sintieron sobre la dinámica.</p>	

**C. Taller de habilidades de comunicación para el Director General A y sus directores de área**

<p><b>Dinámica</b></p> <p><b>Dirigida a:</b> <b>Mejorar la comunicación entre los miembros</b></p> <p>Duración: 30 mins. Aprox. Tamaño del grupo: 20 px.</p>	
<p><b>Temática: Yo Soy</b></p>	
<p>Objetivo: Tomar conciencia sobre las reacciones individuales ante el impedimento de poder comunicarse</p>	
<p>Material: Salón amplio e iluminado Objetos para producir ruido 3 voluntarios</p>	
<p>Introducción de la dinámica:</p> <p>Se pide a los voluntarios salgan del aula y se les pide que lean un documento para que lo describan al grupo de la manera más seria posible, como si fueran a dar una presentación de venta.</p> <p>Al grupo que esta dentro, se le pide que cada uno tenga actitudes diferentes en relación a las exposiciones, que pueden ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- entusiastas y de acuerdo con lo que se propone</li> <li>- de oposición un tiempo, pero que después cedan y manifiesten que están convencidos</li> <li>- que no pongan atención y se la pasen haciendo ruido y hablando</li> </ul> <p>Se le pide al grupo que trate de generar el mayor distractor posible para los exponentes. Después de un tiempo o cuando resulte evidente que el voluntario esta muy enojado (frustrado) por no poder exponer, se detiene el ejercicio y se les pregunta qué sienten.</p> <p>El facilitador hará hincapié tanto en el voluntario como en la actitud del grupo.</p>	



***D. Difusión del ideario en congruencia con los actos de la organización.***

**Mensaje institucional**

*Hacia el Interior:*

- “En Corsidian nos Comunicamos”.

*Hacia el Exterior:*

- “En Corsidian trabajamos para Comunicarte”

Mensajes de la Campaña

Hacia el Interior:	Hacia el Exterior:
“En Corsidian nos escuchamos y logramos ser más flexibles”	“En Corsidian te escuchamos y somos más flexibles y orientados al negocio al comunicarte”
“En Corsidian vivimos la tecnología pero con la comunicación logramos ser cada día más eficientes.”	“ En Corsidian sabemos que la tecnología nos conecta, pero entendimos que la comunicación contigo nos hace más eficientes
“ En Corsidian operamos tecnología de punta pero innovamos con la comunicación todos los días”	“En Corsidian operamos la tecnología de punta pero vivimos la experiencia de innovar con la comunicación”
“En Corsidian sabemos que a veces ceder no es perder, sino buscar el mejor acuerdo para todos”	“En Corsidian reconocemos que al ceder con nuestros clientes, ganamos todas las veces”
“En Corsidian trabajamos todos los días por hacer de ésta, la mejor organización habitable”	“En Corsidian el mejor valor agregado que tenemos es: que nuestros clientes hagan de la nuestra la mejor organización habitable”.

*Cuadro 66. Mensajes de la Propuesta Comunicativa*

**Metas del mensaje:**

Hacia el interior:

Transmitir a la gente el interés que dice tiene la organización por su gente para generar un cambio de actitud interno: escuchando lo que quiere, comunicando lo que siente y mejorando la interacción y relación entre sus integrantes (jefe-subordinados, grupos e individuos).

Hacia el exterior:  
Mejorar su Imagen y recuperar credibilidad.

**Públicos:**

- Interno: El personal de Corsidian en todos los niveles
- Externo: Socios comerciales, proveedores y ex empleados.

Ejemplo de la Campaña:



*Mensaje Interno*



*Mensaje Externo*

La propuesta completa se encontrará en el Anexo 3 (versión Power Point).

**Hallazgos del Capítulo 4**

La Cultura Organizacional, es sin duda alguna el integrador de todas las organizaciones y/o acciones que se llevan a cabo, por ende es uno de los factores determinantes en la eficacia del recurso humano; de la aceptación de ella dependen los niveles de productividad y de calidad que se ofrezca, el clima Organizacional es en el que se concretan los objetivos.

Toda institución posee, su propia cultura, tradiciones, normas, lenguaje, estilos de liderazgo, símbolos, que generan climas de trabajos propios de ellas; por este motivo difícilmente las instituciones reflejarán culturas idénticas.

El meollo del desarrollo se halla por lo común en el cambio y se encausa a perfeccionar la eficiencia de las organizaciones. Progreso y cambio están en contradicción con creencias, sistemas y procedimientos tradicionales. Es indispensable entonces buscar otros modos y usos que la adecuen a la situación actual, naturalmente distinta de las del pasado, y que le permitan responder a las exigencias crecientes del cambio, propias de nuestro contexto histórico-social de la organización.

La comprensión de las organizaciones como cultura, el reconocimiento de sus aspectos subjetivos, ideológicos, de su estrecha relación con el imaginario individual y grupal, así como su interacción con el medio externo, implica también asumirlas como sistemas dinámicos: lo suficientemente estables como para cumplir una función orientadora, y a su vez flexibles como para garantizar su adaptación al medio y el desarrollo. De manera que las mismas están en constante cambio, en interminable estructuración-desestructuración de sus componentes tangibles y simbólicos.

El mejor medio para lograr que una organización se adapte a un cambio, mediar un conflicto o administrar un problema, es a través de la comunicación.

No se puede perder de vista que la organización como tal, tiene una misión y unos objetivos profesionales prefijados que responden a la visión, misión que en últimas, es la brújula que orienta, canaliza y promueve todas las acciones.

La creación de un ambiente comunicativo que dinamice y anime las acciones individuales y colectivas, que integre esfuerzos, que comprometa voluntades para que se fortalezca la organización, tiene que ser compromiso y responsabilidad de todos los integrantes de Corsidian.

Toda persona comprometida con la organización, interactúa cooperativamente, desea ser aceptada y espera que sus opiniones se tengan en cuenta aunque sea por algunas

personas de la empresa; pero cuando ésta es una institución se necesita del consenso total para lograr los objetivos propuestos.

Gestionar los procesos comunicativos, implica considerar los ámbitos y niveles de procesos que se dan dentro del sistema organizacional. Si los integrantes del grupo tienen definidas responsabilidades y roles, esto les permite establecer un esquema de trabajo flexible, en donde se dan espacios de encuentro para que haya un eficiente flujo de comunicación que jalone y retroalimente los diferentes programas académicos y se proyecten y dinamicen proyectos y personas.

El valor de la comunicación y de la información son innegables como recurso estratégico para desarrollarse y sobrevivir en un mundo altamente competitivo, abierto, en donde las estructuras mentales cerradas, aisladas, impiden la toma de decisiones, la confrontación, el diálogo franco, la valoración de acciones individuales y colectivas y las relaciones armónicas.

Pero la falta de escucha, el no querer o no saber leer al otro, va deteriorando lentamente la comunicación y el grupo pierde fuerza y es presa fácil de agentes desestabilizadores que no solo afectan su productividad sino su Imagen. En Corsidian esto ha generado desestabilización en sus integrantes y pérdidas en lo productivo, pero también lo ha conducido al deterioro de la imagen que quiere proyectar.

Pascale Weil (1992)<sup>291</sup>, expresa que la comunicación organizacional dirigida, no a la venta de un producto sino enfocada a modificar comportamientos, actitudes o conseguir adhesiones es la herramienta ideal para lograr que la voluntad de la empresa suscite, con su adhesión al proyecto de la organización, un cambio tanto en lo que se hace como en lo que se dice, modificando con ello la realidad interna que se reflejará al exterior de la organización.

Lo que importa es la identidad global que la imagen transmite a través de los procesos de comunicación, ya que los mensajes que genere, difundirán a la vez presentan la identidad de la institución que los emite.

---

<sup>291</sup> Weil, Pascale. 1992, La comunicación global: comunicación institucional y de gestión. Barcelona. Edit. Paidós.

Para Joan Costa, "la comunicación corporativa, ligada a la acción y la conducta global de la organización, será el vehículo y soporte de la calidad del servicio (porque el servicio es comunicación y relación) y ambos (comunicación. y servicio) el vector de la imagen corporativa. La comunicación corporativa es holista e integradora, es decir que en ella se coordinan, se integran y gestionan las distintas formas de comunicación como un todo orgánico en el sentido corporativo"<sup>292</sup>

Como vemos, la comunicación permite coordinar los distintos elementos para el logro de los objetivos y mantener un equilibrio óptimo, a partir de reconocer la importancia de la interdependencia hacia dentro y hacia fuera de los sistemas y subsistemas. Contribuye a neutralizar los problemas que obstaculizan el desarrollo de la organización a través de un conjunto de esfuerzos y acciones adaptativas tales como políticas, productos de comunicación, etc.

Dentro de este enfoque sistémico consideramos el concepto de comunicación corporativa elaborado por Cees van Riel: "La comunicación incluye a la comunicación de marketing, la comunicación organizativa y la comunicación de dirección"<sup>293</sup>. Esta última es la que se lleva a cabo entre la dirección y los públicos objetivo interno y externo (relación director-accionistas y agentes financieros). La de marketing está centrada básicamente en lo externo para respaldar las ventas, propone acciones de publicidad, marketing directo, venta personal, patrocinio, etc. La comunicación organizativa se dirige hacia públicos objetivos y es instrumentada a través de acciones de relaciones públicas, promoción o publicidad, pero en definitiva es una herramienta de gestión en beneficio de las organizaciones y de los sujetos que la integran.

La comunicación organizacional abarca estas tres subformas que deben encontrarse integradas y armonizadas formando una totalidad que permita unificar la comunicación dentro de la empresa y evitar de este modo la fragmentación de mensajes.

Concebida como un sistema, no un proceso, donde sus miembros, instrumentos, expresiones y representaciones son elementos que dependen uno del otro y donde se da

---

<sup>292</sup> Costa, Joan., Op.Cit., 1995.

<sup>293</sup> Van Riel, Cees. 1997. "La comunicación corporativa". Madrid. Edit. Prentice Hall.

“un modelo de interdependencia(..) sistémico, contingente, de libre flujo de información, que es determinante en las organizaciones.”<sup>294</sup>

---

<sup>294</sup> Martín Serrano, Manuel. *Teoría de la comunicación I. Epistemología y análisis de la referencia*, México, UNAM Campus Acatlán, 1992, p.

## CONCLUSIONES FINALES

La línea de acciones que se le impuso a la organización estudiada durante más de un año de cambios (2006-2008), fueron el reflejo de lo que sucedía en su interior, trascendiendo no solo su imagen sino su productividad.

Públicas o privadas, las empresas intentan resolver los conflictos de su personal a través de los diversos supuestos administrativos (recursos humanos,) dejando de lado el papel de la comunicación como herramienta estratégica para el logro de metas, cuando es la comunicación la que genera acciones y sirve para ahorrar dinero, tiempo y recursos en beneficio de la empresa.

Las organizaciones son complejas y están inmersas en un ambiente paradójico definido por constantes cambios imprevistos en el entorno organizacional económico, político, social, legal y mediático. Pero además, al llevar a cabo ajustes al interior, Corsidian tuvo que enfrenarse a los intereses y metas propias (valores, deseos, expectativas, inclinaciones y ambiciones) de quienes la integran, lo que la hizo más compleja aún.

Administrar una organización no es fácil, imponerle cambios que trasciendan su cultura organizacional, su forma de hacer las cosas lo es aún menos, especialmente cuando como en Corsidian, no se tiene definido quienes son los que la habitan.

Cuando se quiere que alguna acción se concrete, no solo hay que tener en cuenta una meta colectiva sino los objetivos o intereses personales. En el caso de Corsidian, interpretar adecuadamente las demandas que implica para la organización un reajuste, también es una forma de cumplir la misión de la misma, considerando los intereses no solo de la compañía sino de sus empleados.

Intentar innovar con términos de moda (empowerment, coaching, rockefeller habits), pero rigiéndose bajo las escuelas de administración clásica, la productividad en Corsidian comenzó a pagar un alto costo económico, energético, psicológico y temporal, reflejada en sus integrantes.

La organización está habitada por correlaciones generadas entre los actores y los grupos que se conforman al interior. En este sentido, la lógica de la organización también estará regida por aquél que prevalece en el poder (su líder) o al menos a quien en Corsidian la gente identifica como tal. El papel que juega éste en la organización comunicativa es determinante.

Como bien apunta Jorge Pérez (2006) “no hay líder que quiera perder el rumbo, marcar la organización, decidir su ser y hacer”<sup>1</sup>, y sin embargo, hay quienes lo hacen. La forma en como esta figura participa para generar la interrelación y dinamismo del proceso administrativo, al mismo tiempo que intenta lograr metas y objetivos visualizando beneficios para la organización -no siempre para las personas-es crucial.

Su estilo de mando es el que permitirá una eficiente comunicación a través de los límites o la apertura de flujos de información que disponga a medida que se de la división del trabajo y en el caso de Corsidian, bajo la estructura piramidal, ha sido su principal líder (Director General) que se han determinado los roles para el intercambio de información en la organización.

Es una organización que trata de pasar del control al consenso pero se ve limitada por las personas que la dirigen y por no lograr que sus miembros se comuniquen. Una empresa de servicios, como Corsidian, no puede dirigirse bajo estructuras aisladas. Las empresas modernas funcionan en la actualidad bajo esquemas integrados, donde las relaciones entre los individuos, bajo el mando de los Gerentes, persiguen metas comunes basadas en el común acuerdo. Recordemos: sin comunicación será imposible lograrlo.

La baja productividad atribuida a ventas, no resultó un problema aislado. Si bien las características, personalidades y habilidades de los actores no eran los más adecuados para la actividad de ventas, también la falta de procesos, la multiplicidad de tareas asignadas, los cambios drásticos de actividad sin previo aviso, la falta de capacitación, la red de relaciones informales, la conformación de grupos y de canales informales de comunicación e información, obstaculizaron la actividad del área. Entre un cambio y

---

<sup>1</sup> Pérez Gómez, Jorge. “Los enredos y abismos del liderazgo mexicano: colección realista-mágica de líderes de algunas organizaciones mexicanas. Acercamientos y balbuceos sobre e poder organizacional” en Antología de Textos de Comunicación Organizacional, México, UNAM, 2006, p. 103.



otro de Dirección General, el principal conflicto entre las áreas (Ventas y Servicios Profesionales) no había sido meditado por la comunicación.

Las interacciones entre los grupos y altos mandos de la organización son fundamentales. Si existe una adecuada comunicación entre los integrantes de la organización, si se reconoce el trabajo del otro, se le capacita, si se toman en cuenta sus opiniones en la planeación de las actividades, su rendimiento será mayor.

El personal que labora afectado por diversas situaciones que inciden en su eficacia, como el escaso o nulo flujo de comunicación, rotación de personal sin previo aviso, ejecutivos que duran poco en un cargo y el choque entre los valores y metas de la institución contra los valores y objetivos de los sujetos que la conforman; mantendrá una constante de descontento que de manera lógica repercutirá en un ambiente organizacional de tensión, incertidumbre y desmotivación que en Corsidian, impactó en la productividad.

La incertidumbre y la desmotivación pueden ser atacadas si se proporciona información a los miembros para evitar los rumores.

El personal no se identifica con el ideario de la organización porque fueron impuestos por el cuerpo directivo. Al no identificarse, no existe compromiso, lo que puede ser corregido con una adecuada difusión, pero también considerando que se debe primero integrar y cohesionar a los grupos formales e informales (donde se han centrado las redes de comunicación e información) y a las subculturas de Corsidian.

Replantearse acerca de un verdadero desarrollo de la cultura organizacional permitiría elevar los niveles de productividad y excelencia, propiciando un clima motivante y administrado por equipos de trabajo para lograr los objetivos de la organización. Si se logran conjuntar los factores culturales de Corsidian propuestos en el capítulo 4, se conseguirá el cambio cultural de la organización

No solo es cuestión de se “inyecte” sangre nueva a la empresa con contrataciones de personal, la realidad es que todo proceso de transformación requiere que se genere una visión compartida de todos sus integrantes (antiguos o nuevos). Lo importante, como

señala Corsidian mismo en sus publicaciones (aunque no lo lleve a cabo), es aprender a: escuchar y entender, para actuar.

La eficacia de las estrategias comunicativas depende de los mensajes que se proporcionen a los destinatarios. La creación de medios de comunicación interna: revistas, periódicos murales, videos, trípticos, entre otros no son la solución a los problemas informativos comunicativos.

Para establecer o fortalecer interacciones comunicativas entre todos los integrantes se diseñó una Propuesta de Intervención Comunicativa. La propuesta tomó en cuenta el ideario de Corsidian pero consideró la pertinencia de todos los miembros de la organización para hablar, escuchar comenzar a tener voluntad y llegar a un consenso.

**“Alfa-Omega”**

Al ingresar al Seminario, se nos pidió una tarea llamada Alfa-Omega, la cual tenía por objeto, conocer el antes y el después de nuestra visión sobre la organización que iba a analizarse.

El ejercicio Alfa, era la aproximación desde nuestra percepción (o que se vió, sintió y percibió cuando la conocimos), mientras que el Omega, consistía en ver si la mirada de la organización era la misma, después del Seminario.

En la parte Omega, puedo decir con toda honestidad que lo que pienso sobre Corsidian ya no es lo mismo. Inicé la investigación atribuyendo casi todos los errores de la organización a su líder (Director General de México), pero conforme pasó el tiempo y avanzó el estudio, comprendí por un lado que las organizaciones son complejas y que los sujetos que la habitan –con carácter, personalidad, temperamentos, habilidades y representaciones diferentes-, también participan de los éxitos, fracasos y aprendizajes de la empresa bajo sus esquemas de cultura organizacional.

Por otra parte, empecé a ver al Director de un modo diferente. Para una persona joven, inteligente y talentosa, no ha de ser fácil tener la responsabilidad de una empresa que factura millones.

En relación a la organización, solo espero que en algún momento despierte su conciencia y comience a ser congruente. Me sorprende ver que fueron reconocidos con el “Great Place to Work” en el 2008, como una de las mejores 100 empresas para trabajar, cuando este estudio todavía abarcó al menos 6 meses de ése año y cuando a la fecha, algunos integrantes de Corsidian me solicitan que consiga los resultados de la encuesta de satisfacción que se les aplicará, ya que dicen, no se les ha dado la información de las anteriores.

Finalmente, en mi caso particular, la experiencia de este Seminario me hizo replantearme si quería seguir viviendo bajo normas de contradicción o si yo realmente era una persona capaz de tomar la responsabilidad de mis propios proyectos y decisiones, lo que agradezco profundamente a mis profesores.

## **El ejercicio Alfa**

### **Gestando las expectativas: al Infinito y más allá**

La tarde que me llamaron para avisarme que tendría una entrevista, no era particular. Como todas las otras, sentada en la computadora y con bastante fastidio ya, me pasaba el tiempo buscando alguna buena oferta que coincidiera con mis “maravillosas” habilidades adquiridas en trabajos anteriores. Había estado hasta entonces en diferentes sectores y consideraba que no había trabajo ya que no pudiera desempeñar.

Pero ni los periódicos, ni las bolsas de trabajo anteriormente consultadas y por demás visitadas, me ofrecían una opción considerable. Después de haber tenido experiencias no muy agradables en diversos sectores laborales, como el de gobierno, el de los organismos no gubernamentales, las empresas familiares e incluso, el de las que se dedicaban a actividades culturales, pretendía –según yo- incluirme ahora en un mundo que fuera moderno y que dejara atrás todo lo retrograda del lento movimiento de una organización.

Así que cuando fui requerida para Corsidian, una empresa tecnológica dedicada al desarrollo de soluciones para Centros de Contacto, Call Center o como fueron mejor conocidos, los Telemarketing, mi entusiasmo no fue menor.

La simple idea de pensar en Tecnología y un mundo revolucionado por el avance, me conquistó.

### **La Tecnología abre las puertas**

Mi primera visita me dejó impactada. Edificio inteligente, alta seguridad, vidrios polarizados, test psicométricos virtuales, gente que siempre luce traje impecable, todos tan amables. Wau!! pensé yo, esto sí es primer mundo...

Después de una serie de largas entrevistas, en realidad cinco para ser más precisos, (¡válgame! Ni que me la fueran a dármele de Presidente, sonreí, mientras me daban la

noticia de que sería la última sesión previa a la pre-selección oficial), finalmente recibí la noticia de que había sido elegida para llevar el área de Marketing.

Eso sí, un área donde el Jefe, Capitán, marinero, comandante, ayudante, relaciones públicas, encargado de eventos, mesero y casi casi afanador, era Yo. Si, todo por el precio de uno. Que ganga señor.

En fin, el asunto es que comencé muy entusiasmada a levantar mi propia área. No había nada construido. Ni una nota, ni unificación de Imagen, ni logística ni metodología para las actividades, ni planeación, ni nada. Así que mi primera actividad laboral consistió en hacer una propuesta de Planeación de Mercadotecnia.

A las 7:00 de la mañana en punto me encontré con los que serían mis nuevos jefes, Oscar Gómez Enciso, Director de Comercialización y Alejandro Suárez Bautista, entonces Director General de México, para entregarles mi humilde propuesta, que consistía en 1 página entera en blanco que a título solo decía: Misión, Visión, Valores e Historia de la empresa.

Al verla en blanco, mis nuevos jefes se sorprendieron. Penélope, ¿porqué tienes esto así en la primera página?. Ah!! Les contesté yo, pues es que he buscado en su sitio web y en los documentos que me dieron a leer y nunca encontré nada que me hablara de lo que hace la compañía o de su Misión, su razón de ser.

Ambos se miraron y decidieron seguir leyendo. Después me contaría Oscar, mi jefe directo, que la página fue arrancada para no llevarla así a su junta de Dirección en Miami. ¿Pero cómo?... una empresa *Tecnológica* y no tienen claro ni siquiera su historia, su misión?, me preguntaba yo.

### **Bienvenida al Paraíso de la Tecnología**

Como dije antes, yo planeaba, desarrollaba, ejecutaba, organizaba y controlaba toda el área. Aunque en un principio fui contratada para México, con el paso de los meses y el orden de las cosas, me fueron dejando más responsabilidades a cargo, así que de un

momento a otro estaba ya también encargada de las regiones hermanas. Caribe, Brasil, Colombia, Panamá, Costa Rica, y para todas lo mismo. Unificar Imagen, hacer eventos, investigación de mercado, campañas, publicidad....Uffff !! esto es demasiado, pensaba yo.

Aunque estuve unas semanas trabajando desde lo que era una especie de sala de juntas, porque en realidad todo mundo la tomaba de oficina mientras se realizaban trabajos de ampliación, no me quejaba, pues yo sentía que era un trabajo retador.

Pero me llamaba la atención muchas cosas: la computadora que me habían asignado trabajaba con lentitud, no había aparatos telefónicos para todas las áreas ni equipos suficientes para todos los miembros que se integraban a la organización.

Por otro lado, la gente que llevaba varios años en la empresa, aunque se esforzaba indudablemente por ser amable, hacia dos o tres comentarios mordaces o insinuados a la gente que ingresaba, por supuesto, incluyéndome yo.

*¿Sabías Penélope que han corrido a tres personas de tu mismo puesto, antes de que llegaras? ¿Sabías Penélope que nadie ha soportado a Alejandro hasta ahora?, todos salen llorando de su oficina.*

Para ser sinceros, tenía tanto trabajo que me daba lo mismo. La realidad era que tan solo al segundo día de mi estancia, el teclado y yo nos convertimos en una, tan cercanas, tan amigas, que digo yo, tan hermanas caray!, que apenas tuve tiempo para voltear a ver en lo que los demás se ocupaban.

### **Contacto Tierra, allá Marte...Hola, no estamos solos en el viaje**

Con el paso del tiempo, en realidad nada menos de dos años en los que no me dí cuenta de los alcances de la actividad, logré como sea construir y formar el área de Mercadotecnia. Pero las actividades de mi competencia estaban rebasadas. La realidad es que no nació pulpo, y difícilmente se podía atender tantas peticiones de tantos países al mismo tiempo.

Por si fuera poco, las instrucciones eran contradictorias. Mientras que un Director de un país solicitaba algo, el otro le exigía actuar en sentido opuesto. Nunca –y hasta la fecha sucede- lograron ponerse de acuerdo. Todo eso sí, por correo electrónico. A explotar los recursos de la modernidad se ha dicho. Si algo era resuelto, ambos se disputaban el crédito ( por correo, claro esta), pero si algo fallaba: Vamos, Mercadotencia tenía la culpa.

Pero los conflictos no fueron aislados. Poco a poco me fui percatando de que este clima tan extraño, era parte de la organización y ocurría, lamentablemente para la empresa, y felizmente, para mi propio consuelo - ya que a nadie nos gusta sentirnos solos en la desgracia- esto se daba también en otras áreas, donde no había Llaneros Solitarios como yo.

### **Tecnología de Tercer Mundo**

El entonces Director General, Alejandro Suárez, tan jactancioso, se llenaba de orgullo al decir que éramos o ¿somos?.. en fin, “what ever”, una empresa líder de clase mundial.

Pero después de ver que no solo yo padecía en mi área, sino que otras áreas estaban en verdadero conflicto, me decidí aplicar una encuesta (FODA) para detectar las oportunidades de mejora en la empresa. Los resultados hablaban por sí mismos, la mayoría de mis encuestados, todos los integrantes de la organización que en aquel entonces conformábamos 19 personas conmigo en México, reflejaron desmotivación y altos niveles de estrés.

De manera ingenua le mostré esto a mi Director en espera de arrojarle un poco de luz, y su primera reacción me sorprendió: “Alguien ha visto esto Penélope?”, Sí, le contesté yo. Abriendo los ojos desmesuradamente casi gritó: ¿Quién?, el Director Comercial y el de Administración, añadí ahora ya con cierto cuidado, por no decir temor.

“Pues que nadie más se entere, ¿me entiendes?”, cerró las hojas y las retiró.



¿Extraño?... debería decir no. Supongo que ante el temor de que se destape una coladera, la mejor defensa del ser humano es una reacción violenta y cerrada como la que mostró.

Después de esto, ya nada pudo sorprenderme. ¿Cómo no vi antes? ¿Cómo ingenuamente dí por hecho que al ser tecnológica, esta organización podía ser mejor?

La verdad es que el fuerte carácter de mi Director siempre apabulló, por decir adornadamente: destrozó la empresa y a sus integrantes.

Era algo que se salía de control.

Y supongo que era un proceso hasta cierto punto trivial.

### **El mundo dentro y fuera de Corsidian. No todo es Tecnología, Imagen e Innovación.**

Al principio éramos 19 empleados en México y no más de 15 de los otros países, y durante las juntas de dirección, que duraban de dos a tres días de encierro absoluto, se revisaban concienzudamente todas las actividades del año que terminaba y de lo que vendría.

Estas juntas eran dirigidas siempre por el Director General, que con su personalidad ruda, hosca, callada, avasalladora, pero que todos calificaban de mente brillante, dictaba la línea tan fuerte que nadie o pocos, se atrevían a contradecirle.

En realidad yo no hablaba mucho con nadie, de hecho trato de no hacerlo, porque la organización, ahora ya con un total de más de 120 empleados, sigue operando con lo que se conoce como “radio-pasillo” y es difícil decir algo, sin que sea mal interpretado por alguien. Así pues, durante ese tiempo era yo creo, tan callada como hasta hoy.

Sin embargo, fueron los propios directores quienes dejaban entrever su molestia por ciertas cosas que proponían y quizá por mi misma reserva, se animaban a descargar por momentos en mí, su frustración, compartiendo un poco de lo que sentían.

Algunos se quejaban, otros insinuaban, pero eso sí, todos coincidían en que no eran libres de dirigir, que se encontraban saturados de actividades, dejando de lado su vida familiar y social, sin estímulo y sin ser escuchados. Lo peor del caso es que nadie se quejaba directamente o si alguien se atrevía a alzar la mano, los otros de inmediato se hacían los desentendidos en la situación, una vez que se intentaba hacer un solo frente delante del Director.

Esto no solo se daba dentro. Por fuera, los socios y los clientes se quejaban de la mala atención de la empresa, y aunque se realizó una encuesta para conocer su opinión, ni a la propia área de Marketing se le permitió conocer el resultado de esto.

No más pánico señores. La realidad es que las cosas no están bien en la organización, algo falla y es necesario encontrar por dónde remendarlo. La impresión es que el barco se hunde y los empleados quieren salir corriendo a cualquier precio.

Ha habido cambios, directores van y vienen, y nadie da con el remedio preciso para hacer que la empresa se levante.

Así que yo espero con el proyecto que inicio, ahí humildemente, de “a perdis” como quien dice comúnmente, encontrar la hebra por donde apenas se desenmarañe el daño que se ha hecho a organización.

¿Alguien quiere dar consejos?... Se aceptan todas las opiniones.

## **Reflexiones finales**

En la actualidad abundan los textos sobre imagen y liderazgo. Abundan también las escuelas que incluso crean líneas teóricas sobre la imagen tanto para las personas como para las instituciones, y como si se tratara de una receta, las empresas pretenden construir la realidad social de su organización, basada en la moda que impera en las revistas de negocios.

Se olvidan o quizá desconocen, que la realidad social que se construye se apega a la normatividad de la interacción generada entre los sujetos que participan en ella y sus acciones y que son las características culturales dominantes las que en una compañía, pueden inhibir o frustrar cualquier intento de mejora en la empresa.

Escasean asimismo, los textos serios de investigación que abordan el origen y los procesos de la construcción de la Imagen. De este modo, considero importante puntualizar que antes de que una empresa entre en la vorágine de querer implementar términos de moda en su empresa –como Imagen, Benchmarking, Mejora Continua, entre algunos- como si fuera una moda, debe entender primero cuál es el contexto cultural que vive su organización, para poder implementar después, cualquier cambio incluso a nivel regional.

Adaptar conceptos innovadores de modelos europeos y norteamericanos solo puede funcionar si se reconoce primero el funcionamiento de la cultura organizacional y sus orígenes. A medida que conozca la compañía el porqué opera de determinado modo, podrá -desde mi punto de vista- tomar medidas correctivas.

De otro modo solo se colapsará a sí misma, intentando innovar con cambios que a la vista de los que integran y rodean a la organización, son cambios sin orden ni justificación, como me parece fueron hechos en la empresa estudiada. Y no lo digo solo yo, la prueba determinante no estriba en sus resultados en ventas o satisfacción de clientes, sino en lo que pensaban, sentían y percibían sus integrantes, todo ello referido en los diagnósticos realizados.

Resulta contradictorio hablar de modernidad y cambio, de ofrecer servicios innovadores en un campo donde, al hablar de tecnología una organización se vende como si fuera de primer mundo, cuando en la realidad práctica sigue operando con un sistema administrativo de tercera.

En el caso de Corsidian es claro que los resultados de la organización no estaban cumpliendo con las expectativas generadas, ni al interior ni al exterior de la empresa.

Por esta razón, considero que el estudio puede servir como un punto mínimo en la referencia para otras miles de empresas mexicanas que quieren correr hacia modificar su imagen esperando con ello dar un salto hacia la modernidad.

Desde mi punto de vista, las organizaciones comprometidas con el éxito, la calidad y el servicio, están abiertas a un constante aprendizaje, a una constante reorganización. Esto implica generar condiciones para lograr mantener una comunicación eficiente que permita el flujo informativo y la eficiencia organizacional.

Las organizaciones son la expresión de una realidad que no está enmarcada únicamente en el medio en que se desenvuelven. Al formar parte de los cambios tecnológicos, económicos y sociales, están obligadas a ser mejores para contribuir con ello a un mundo en permanente cambio. De otro modo, aunque no esté llamada a desaparecer o extinguirse, su lenta evolución no permitirá el crecimiento ni de los individuos ni de la sociedad.

Así pues, este estudio pretendió aportar un grano de arena en el mar de contradicciones actuales del desarrollo organizacional, al destacar que el factor esencial para el logro de metas y del entendimiento colectivo, es la comunicación. Sin ésta no hay entendimiento ni acuerdos ni organización.

Una empresa donde sus integrantes se comunican es una empresa organizada y por tanto, puede llegar a ser una institución productiva.

## FUENTES DE CONSULTA

### Bibliografía Cap. I

- ✚ Albrow en Salaman, Graeme. “La clasificación de las organizaciones y la estructura de la organización: los elementos y las interrelaciones principales”. *Control e ideología en las organizaciones*, México, FCE, 1984.
- ✚ Bartoli, Annie. *Comunicación y organización. La organización comunicante, la comunicación organizada*, México, Paidós, 1983.
- ✚ Denison, Daniel R. *Cultura Corporativa y productividad organizacional*, Editorial Legis, 1996.
- ✚ Etzioni, Amitai. *Organizaciones modernas*, México, UTHEA.
- ✚ Gareth, Morgan. *Imágenes de la Organización*, México, Alfa-Omega/Ra-ma, 1998.
- ✚ Habermas, J., “Teoría de la acción comunicativa”, Madrid, Taurus, 1987 en Serrano Rafael, *La organización Habitable*.
- ✚ Luhmann, Niklas, *Sociedad y sistema: la ambición de la teoría*, Barcelona, Paidós, 1997.
- ✚ Martínez, Emilio, “Herramientas Estadísticas Básicas”, en Jorge Pérez Gómez, comp, *Lecturas de Comunicación Organizacional*, Gráficas La Prensa.
- ✚ Mayntz, Renate, *Sociología de la organización*, Madrid, Alianza, Universidad, Col. Ciencias Sociales, 1990.
- ✚ Michels, en Thompson, Keneth, “La sociedad organizacional” en Salaman y Thompson. *Control e ideología en las organizaciones*, México, FCE, 1984.
- ✚ Nicholas Ind, *La Imagen corporativa*, Edit. Diaz de Santos, 1990.
- ✚ Parsons, Talcott en Salaman, Graeme, *La clasificación de las organizaciones y la estructura de la organización: los elementos y las interrelaciones principales. Control e ideología en las organizaciones*, México, FCE, 1984.
- ✚ Pérez Gómez, Jorge. “Análisis del entorno organizacional: sondeo del medio ambiente”, presentación en el Seminario-Taller Organización, comunicación y cultura, FES Acatlán, Edo.Méx. 2 de Agosto de 2009.
- ✚ Romero, Alberto. *Globalización y Pobreza*. Colombia, Edit. McGraw Hill, 2006.
- ✚ Salaman, Graeme, *La clasificación de las organizaciones y la estructura de la organización: los elementos y las interrelaciones principales*, en Salaman y Thompson. *Control e ideología en las organizaciones*, México, FCE, 1984.

- ✚ Serrano, Rafael. Et.al., *La organización habitable*, Fecha Publicidad, México, 2001.
- ✚ Tracy, Brian, *Sea una súper-estrella de las ventas*, Berret-Koheler Edic., México, 2002.
- ✚ *La Evolución de los Contacto Multicanal*, revista Contact Forum, IMT, México, Año 9 No. 10, Marzo- Abril 2006.
- ✚ *Tendencias de los Centros de Contacto en México*, revista Contact Forum, México, Edit. IMT, Mayo - Junio 2006, Año 9 No. 11.

## Cap. II

- ✚ Ávila, Xavier. *Apuntes de organización y comunicación*, inédito.
- ✚ Arellano Aguilar, Enrique. “La estrategia de comunicación como un principio de integración/interacción dentro de las organizaciones” en *Antología de textos de Comunicación Organizacional*, FES Acatlán, México, 2006.
- ✚ Fernández Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*, Trillas, México, 1991.
- ✚ Costa, Joan. *La comunicación en acción*, Paidós, España, 1999.
- ✚ Chiavenato, Adalberto. *Administración de Recursos Humanos*, McGraw-Hill, Colombia, 2005. Martínez de Velasco, Alberto en Carlos Fernández, *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 1991.
- ✚ D’Aprix, Roger. *La comunicación. Clave de la productividad*, Noriega Editores, Limusa, México, 1986.
- ✚ Dubrin, Andrew J., *Fundamental of Organizational Behavior: An applied perspective*, Nueva York, Pergamon Press, 1974.
- ✚ Fernández Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*, Edit. Trillas, México, 1991.
- ✚ Gibbson, Ivancevich., *Conducta, Estructura y Proceso*, Edit. Interamericana, México, 1985.
- ✚ Martínez de Velasco, Alberto, “Similitudes entre escuelas de la administración y modelos comunicativos”, en Carlos Fernández, *La comunicación en las organizaciones*, Trillas, México, 1991.
- ✚ Moles, Abraham y Elizabeth Rohmer, *Teoría de los Actos*, México, Trillas, 1973.
- ✚ Moles, Abraham, en José Luis Piñuel Raigada, *Teoría de la Información*.
- ✚ Olmsted, Michael., *El pequeño grupo*, Buenos Aires, Paidós, 1963.

- ✚ Robbins, Stephen en *El Actor. Características y Personalidad*, Presentación, Seminario-Taller organización, Comunicación y Cultura”, FES-Acatlán, Septiembre de 2008.
- ✚ Robbins, Stephen P. *Comportamiento organizacional*. Prentice-Hall, México, 2005.
- ✚ Shaw, Marvin E., *Group Dynamics*, New York, McGraw Hill, 1971.
- ✚ Timm, Paul. “Diagnóstico de la Comunicación en la Organización” en Jorge Pérez Gómez, comp, *Lecturas de Comunicación Organizacional*, Gráficas La Prensa.
- ✚ Timm, Paul. *Managemet communication, The finger on the pulse*. Prentice Hall, 1986.
- ✚ Thompons, James D., *Dinámica organizacional: fundamentos sociológicos de la teoría administrativa*, Sao Paulo, McGraw Hill, Brasil, 1976.
- ✚ Ulloa, Ma. Adriana (compiladora), *La comunicación, más que una habilidad para el trabajo de grupo*, Cuadernos del colegio de educación y comunicación de la ENEP Acatlán, época 1, año 1 núm 1, México, UNAM, Acatlán, 1997.

### Cap. III

- ✚ Ávila Guzmán, Xavier, “De la Cibernética a la Organización Comunicante” en *Antología de Textos de Comunicación Organizacional*, FES Acatlán, UNAM, México, 2006.
- ✚ Juárez Chávez, Diego. Atisbos y abismos de la investigación en comunicación organizacional en *Antología de Textos de Comunicación Organizacional*, FES Acatlán, UNAM, México, 2006.
- ✚ Martín Serrano, Manuel. “La Producción Social de Comunicación” en *Antología de textos de Comunicación Organizacional*, FES Acatlán, México, 2006.
- ✚ Ortí, Alfonso en Jesús Ibáñez *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación, La apertura y el enfoque cualitativo o estructural: la entrevista abierta semidirigida y la discusión de grupo*, Alianza, Madrid, 1992.
- ✚ Revilla Basurto, Mario Alberto. *Comunicación y reproducción. Una reflexión desde el caso TELMEX*. Tesis de Maestría en Comunicación Institucional, México, 2001.

### Cap. IV

- ✚ Abravanel, Harry. *Cultura organizacional*, Colombia: Legis Fondo Editorial, 1988.

- # Andrade, Horacio. *La comunicación positiva y el entorno organizacional* en Razón y Palabra, Número 4, Año 2, ITESM, septiembre-noviembre, 1996.
- # Costa, Jan. *Imagen Corporativa en el Siglo XXI*, Buenos Aires, Ediciones La Crujía, 2001.
- # Flores, Carlos. *Inventando la Empresa del Siglo XX*, Ediciones Pedagógicas Chilenas, S.A., Librería Francesa, Santiago de Chile, 1989.
- # Costa, Joan. *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*. Barcelona. Edit. Ciencias Sociales, 1995.
- # Fisher, Glen. *Mindsets*. Intercultural Press, Inc. Yarmouth, ME, 1988.
- # Flores, Carlos. *Inventando la Empresa del Siglo XXI*, Ediciones Pedagógicas Chilenas, S.A., Librería Francesa, Santiago de Chile, 1989.
- # Martín Serrano, Manuel. *Teoría de la comunicación I. Epistemología y análisis de la referencia*, México, UNAM Campus Acatlán, 1992.
- # Morgan, Gareth. *Imágenes de la organización*, México, Alfa-Omega/Ra-ma, 1998.
- # Pérez, Dávila Jaime. “El quiebre institucional en México y las tareas de la organización de la comunicación” en *Antología de Textos de Comunicación Organizacional*, FES Acatlán, UNAM, México, 2006.
- # Pérez Dávila, Jaime. *13 Rasgos Organizacionales de Algunas Empresas e Instituciones Mexicanas*, México, inédito, 2000
- # Pérez Dávila, Jaime. *Imágenes de la organización*, FES Acatlán, inédito.
- # Pérez Dávila, Jaime. *Comunicación y Diversidad*, ENEP Acatlán, 1998, inédito.
- # Pérez Dávila, Jaime. *Recursos culturales de la organización*, ENEP Acatlán, 1998, inédito
- # Pérez Gómez, Jorge. “Los enredos y abismos del liderazgo mexicano: colección realista-mágica de líderes de algunas organizaciones mexicanas. Acercamientos y balbuceos sobre e poder organizacional” en *Antología de Textos de Comunicación Organizacional*, México, UNAM, 2006.
- # Pérez Gómez, Jorge. *Comunicación Organizacional*, presentación, Seminario-Taller “Organización, Comunicación y Cultura”, FES Acatlán, UNAM, México, 2008.
- # Pérez Gómez, Jorge. *Comunicar y organizar: resbalones y caídas para definir lo complejo, paradójico, contradictorio, confuso, difuso y borroso*, Ponencia, Foro de Investigación en Comunicación Ser, pensar y hacer: el holograma de la investigación”, FES Acatlán, UNAM, Edo. Méx., 2003.



- ✚ Ruiz Olabuenga, José Ignacio. *Sociología de las organizaciones*, España, Universidad de Deusto, 1995.
- ✚ Robbins, Stephen. *Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones.*, México, Prentice Hall, 1997.
- ✚ Van Riel, Cees. *La comunicación corporativa*, Edit. Prentice Hall, Madrid, 1997.
- ✚ Weil, Pascale. *La comunicación global: comunicación institucional y de gestión*, Barcelona. Edit. Paidós, 1992.

## DOCUMENTOS

- ✚ Acta Constitucional de Corsidian No. 6421, México, 25 de Julio de 2005.
- ✚ Corsidian (2006), *Informe Anual de Ventas*. Final Employers Meeting. Reporte presentado en la Junta de Planeación Anual por Oscar Gómez Enciso, Hotel Intercontinental, México, DF., Diciembre 2006.
- ✚ Corsidian (2007), *Presentación Corporativa de Ventas*, Dirección Comercial.
- ✚ Corsidian (2007), Presentación Plan 08/ Ultima Milla/ Objetivos del Director General, Diciembre 2007.
- ✚ Corsidian (2008). Presentación de estrategias de ventas, Sales Kick Off. Curso de capacitación para ventas. Cancún, Quintana Roo. Febrero de 2008.
- ✚ Corsidian (2007), Goals TY2007 de la Dirección Comercial elaborado por Alejandro Suárez Bautista, Junta de planeación, México, Noviembre 2007.
- ✚ Mercaeí (2006, junio). *Estudio de Satisfacción del Cliente*. Informe Semestral de CRM. Junta de Cierre Semestral, México, D.F.
- ✚ Corsidian (2008). Presentación corporativa, Suárez Bautista, Alejandro, Sales Kick Off. Curso de capacitación para ventas, p.3, Cancún, Quintana Roo.
- ✚ Corsidian (2008), Informe Trimestral de Mercadotecnia, Corsidian, México, Marzo 2008.
- ✚ Informe del 10º. Congreso de Telefonía IP & Contact Center, Instituto Mexicano de Teleservicios, Marzo de 2007.

## Consultas electrónicas

- ✚ Ávila, Xavier. *Comunicación y política, la complejidad democrática*, en Razón y Palabra. Colección Cibercultura, No. 29, ITESM., Feb. 2009. <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n29/xavila.html>
  
- ✚ Chávez Rodríguez, Maikel. “La Venta: un proceso, no una Actividad”, Cuba, p. 4 en [http://www.elprisma.com/apuntes/mercadeo\\_y\\_publicidad/ventaproceso/default.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/mercadeo_y_publicidad/ventaproceso/default.asp)
  
- ✚ Heller, Martín E., “8 características de los vendedores exitosos” en <http://www.hellerconsulting.com>
  
- ✚ Fortune, 1995 en Chávez Rodríguez, Maikel. “La Venta: un proceso, no una Actividad”, Cuba, p. 2, en : [http://www.elprisma.com/apuntes/mercadeo\\_y\\_publicidad/ventaproceso/default.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/mercadeo_y_publicidad/ventaproceso/default.asp)
  
- ✚ Suárez Bautista, Alejandro (COO & General Manager Mexico & Central America), Liderazgo Corporativo de Corsidian, 2008, disponible en: <http://www.corsidian.com/pruebaasp/page.asp?id=55&lang=ES>
  
- ✚ Las empresas Pymes. Información general, 2009, disponible en: <http://www.ideasparapymes.com/preguntasfrecuentes.dbsp>.
  
- ✚ The European Investment Bank and the European Investment Fund. <http://www.eif.eu.int>.
  
- ✚ Información general de Corsidian (historia, idearios, servicios) , 2009 disponible en: <http://www.corsidian.com>
  
- ✚ Soluciones (productos y servicios) de Corsidian, 2009, <http://www.corsidian.com/pruebaasp/page.asp?id=13&lang=ES>

## ANEXOS

### **Anexo 1. Inversión en Corsidian para generar prospectos. Análisis de Enero 2007 a Febrero 2008 . (Informe Trimestral de Mercadotecnia, Corsidian 2008)**

<b>Medio</b>	<b>Inversión</b>	<b>Total de Registros</b>	<b>Prospectos/Oportunidades posibles para Ventas</b>	<b>Ventas cerradas por Medio</b>
Evento: Congreso IP	\$572, 555.76 pesos por un paquete de 2 eventos en el año, es decir, un promedio de \$286, 277.88 por cada uno	1037 asistentes y un total de 363 compañías, de las cuales: -15 eran socios y clientes - 15 competidores directos	333 empresas	0
Sitio Web	\$120,000 pesos al año en host	40 conflictos. De los cuales: 12 contactos no calificaron	4 contactos fueron para Colombia 4 contactos para Centroamérica 20 para México	0
Llamadas telefónicas recibidas	S/Costo	12 llamadas De las cuales: - 2 conocieron de la empresa a través del sitio WEB - 1 por la revista Mundo Contact	5 contactos	0
Salesforce	\$30,000.00 al mes	1142 Registros de los cuales: 289 eran candidatos 853 son registros de contactos correspondientes a clientes actuales De los 853 registros, existe un total de 65 empresas: - 5 de Colombia/ 22 contactos - 4 empresas y un total de 90 contactos: registrados al Dir. Comercial A - 6 empresas y 72 contactos: registrados a ejecutivos que ya no laboraban en la organización Contactos no actualizados: 5%	289 contactos de los cuales: 57 No calificaron 63 Calificaron como oportunidad de venta 169 Candidatos sin contactar  Lo que de un total de: 41.52 % Base sin depurar	0

**Anexo 2. Transcripción del Grupo de Discusión.  
GRUPO DE DISCUSION CORSIDIAN**

**Participantes:**

	Área	Edad	Perfil	Tiempo de pertenecer a la empresa	Tiempo de relación con la empresa	Claves de lectura para la clasificación
Ex director Comercial	Ventas	47	Lic. en Administración y Sistemas Informativos	4 años		V1
Ingeniero de soporte Técnico A	Soporte Técnico	38	Ingeniero en Sistemas	7 años		AS1
Ingeniero de soporte técnico B	Soporte Técnico	26	Ingeniero en Sistemas	3 años		AS2
Ingeniero de soporte técnico	Soporte Técnico	37	Ingeniero en Sistemas	3 años		AS3
Gerente de Administración y Finanzas	Administración y Finanzas	31	Lic. en Contabilidad	4 años		AF
Ejecutivo de ventas	Ventas	36	Lic. en Administración de Empresas	2 años y 6 meses		V2
Socio de Corsidian	Externa	35	Lic. en Relaciones Internacionales		5 años	EX1
Proveedor de Corsidian	Externa	37	Lic. en Mercadotecnia		6 años	EX2

**Diálogos del grupo de discusión:**

## Preguntas para apertura de discusión

### 1. ¿Qué pasa con Corsidian con todo lo que se vive en la economía actual?

Actores	Respuestas	Orden de respuestas	Observaciones
AS1	Ha sido fuerte, en general. Se notó mucho que estaban habiendo cambios en Corsidian y fue muy difícil, pero además de eso, las empresas con las que trabajamos no daban proyectos como antes, como el año pasado, el antepasado no? Yo siento que fue duro y que entró como en una situación de bajada, sin embargo, en este momento yo creo que puede ir para arriba. Es lo que yo veo, tengo esas expectativas.	2	
AS2			
AS3			
V1			
AF	Sí ha habido momentos difíciles pero estamos bien.	2	
EX1			
EX2			
V2	Se tiene un ritmo de locos, no es normal.	1	
AS1	La verdad es que uno a pesar de todo, sigue echándole ganas a todos. Aunque luego sientas que te mueres de cansancio... ahorita las cosas ya han estado más tranquilas, se siente a gusto, aunque sí hemos tenido que trabajar muy fuerte para lograr que Corsidian despegue. Ya ves Alejandro, ése "güey" trabaja como loco.	3	
AS2			
AS3			Afirmaciones generalizadas
V1			
AF	Sí, siete años ha vivido lo de quince.	4	
EX1	Sí, trabaja como loco. Está re' mal.	5	
EX2			
V2			
Actores	Respuestas	Orden de	Observaciones

		respuestas	
AS1	Yo creo que también es como una costumbre, es decir, que en Corsidian siempre ha sido una costumbre de trabajar mucho... (pausa).. porque éramos pocos, empezamos muy pocos y entonces, nos tocaba hacer de todo y para todos, y trabajar y todos y muchísimo y entonces, se quedó ésa costumbre. Y la verdad es que pues no se había quitado. Creo que ahora se va ya empezando como que a quitar, pero no... antes era así. Sí ya como que empieza a bajar, como que pues buena ya te toca hacer esto, incluso ya se está contratando más gente, ya se están empezando nuevas cosas y eso como que hace que ya no trabajes tanto. Bueno, seguimos trabajando mucho pero por lo menos ya tienes como que un poquito menos o alguna opción de como salirte más temprano no? Ya puedes delegar .. (complementa pero es interrumpido)	6	Los otros participantes no comentan.
AS2			
AS3			
V1	Como que ahí va....	6	
AF	O sea, ya puedes delegar cosas no?. Al principio Antonio Báez era director y lo que quieras y un día estaba en una junta arreglando alguna bronca y al otro día estaba ahí arrastrando abajo de máquinas, jalando algunos cables no?.	7	
AS1	Sí sí, no no, era mucho trabajo para todos.	8	Silencio en los asistentes. Comen y no se miran.
AS2			
AS3			
V1			

**2. Pero, ¿hace cuánto? ¿De cuándo me hablas?. Quiero tener el contexto. De hace como 5 años o seis?**

Actores	Respuestas	Orden de respuestas	Observaciones
AS1	No (sorprendido). Hace dos años todavía o hace tres años, el año pasado todavía.	1	
AS2			
AS3			
V1	Todavía estaba Raúl...	2	
AF	No, el año pasado...  Sí, Antonio Báez ...	3	
EX1			
EX2			
V2			

AS1	Sí y era pesadísimo!. Era mucho trabajo, mira por ejemplo yo estuve 2 años en Toyota y sí te puedo decir que de esos 2 años, un mes completo salí a las 6 de la tarde –de esos dos años- , o sea todos los demás eran: 9, 10, 11, 12, 1 de la mañana!! O 2 de la mañana. Fue muy pesado, porque yo tenía que hacer todo el trabajo, era mucho trabajo. Y ahora no, ahora como que ya puedes delegar un poco, dejar que lo haga alguien más y...(silencio)	4	
AS2			
AS3			
VI			
AF			
EX1			
EX2			
V2	Aseveración onomatopéyica: Mmmj).	5	

**3. Pero, ¿ha bajado porque no ha habido más productividad, no han habido ventas o porque realmente hay los recursos adecuados?, que es otra cosa.**

Actores	Respuestas	Orden de respuestas	Observaciones
AS1	Sí seguro...se hace pesado. Sí una cosa es que no haya la cantidad de proyectos que habían antes y otra es, es que ya hay más gente que eso ya ha ayudado bastante.  (retoma la idea anterior) Pero sí, todavía el año pasado fue de muchísimo trabajo, muy mal, pero yo siento que ya esta cambiando. Yo siento que el ritmo de este año fue un poquito más lentito., pero yo creo que el próximo debe o pinta para venir (expresión y hace movimiento con brazo al aire hacia apuntando al techo) “Fua” con todo, con mucho trabajo, entonces ya hay más recursos y eso como que a uno lo tranquiliza no? Por lo menos ya tenemos más personas que puedan ayudar. Y eso pues bueno, te estoy hablando en la parte de servicios profesionales, no?. Pero no sé en otras partes.	1  3	Risas de algunos después de la pregunta.
AS2			
AS3			
AF	( Afirmación con la cabeza) Sí sí, ya las puedes poner de colchón.	2	Silencio después de la respuesta. Nadie más contesta.

**4. ¿Tú sigues igual? (pregunta a Administración)**

Actores	Respuestas	Orden de respuestas	Observaciones
AS1			
AS2			
AS3			
VI			
AF	<p>No, digo y además el trabajo pues es el mismo no? Con pocas ventas o muchas, el trabajo sigue siendo el mismo. O sea, ahorita en lo personal con las reformas fiscales que hubo el año pasado, pues el ingreso del IETU fue el doble de trabajo, completamente, entonces... es lo mismo, o sea al final de cuentas, si ellos venden o no venden, pues yo les tengo, tienes que seguir pagando la nómina, es el mismo trabajo. Los impuestos los tienes que seguir pagando y es el mismo trabajo, o sea no tienes de otra. La planeación fiscal es lo mismo, la administración es la misma.</p> <p>Exacto. A mí me da lo mismo. Lo mismo es registrar una factura por 100 pesos que una de 100 millones. Me cuesta el mismo trabajo llevar el control de las dos.</p>	<p>1</p> <p>3</p>	
EX1			
EX2	Lo único que cambian son los montos.	2	
V2			

**5. Pero bueno entonces, ¿este es un año difícil para la empresa en el sentido de que ha habido cambios? Y ¿a qué cambios se refieren entonces?**

Actores	Respuestas	Orden de respuestas	Observaciones
AS1	Sí por ejemplo, mira, yo creo que empezando por Alejandro no?	2	
AS2	Yo creo que los cambios fueron un desajuste y cuando las piezas empiezan a reacomodarse, todo parece turbulento pero al final en algún momento, todo tiene que tomar nuevamente su camino. Fue un año de muchísimos cambios, muchísimos cambios y seguidos.	4	
AS3			
VI			
AF			
EX1	(Afirmación onomatopéyica) Ajá.	3	
EX2			



V2	A la salida de las personas	1	
AS1	Muy seguidos, uno tras otro.  Ya no estaba V1.	5	
AS2	Por ejemplo, nadie nos esperábamos la salida de Antonio Báez. Ésa fue de un día para otro, adiós ¿no?. Ya no estaba ahí.	9	
AS3			
V1	Exacto	7	
AF	Uno tras otro.	8	
EX1			
EX2			
V2	Nadie la esperaba.	6	

## 6. ¿No se la esperaban?

Actores	Respuestas	Orden de respuestas	Observaciones
AS1	Nadie.  Luego tú (refiriéndose al Director Comercial), andabas de vacaciones y dicen que te fuiste, y todos así de ¿Qué?.	1  3	
AS2	Sí, sí fue así de espérame.  La de Raúl por ejemplo, fue anunciada pero no esperada. Lo anunció en distintas ocasiones, pero bueno le pasó lo que dicen: al que mucho se despide, pocas ganas de irse.	2  4	
AS3			
V1			
AF	Y ahora, la gente que se fue no es gente que digas: OK., fue una persona de muy abajo que la reemplaza y no pasa nada no?. Los de arriba la cubren, o sea se fueron todas las cabezas: Dirección Comercial, Dirección General, Dirección de Servicios.	5	
EX1			
EX2			
V2			

AS1	Y además Alex Suárez dice: voy también. (se refiere al Director General A/C). Y llega a alguien más, de otro país, o sea...	6	
AS2	No y con ello cambia toda la dinámica de trabajo. Nosotros como empleados tenemos que comenzar a acoplarnos a las nuevas dinámicas de trabajo y definitivamente no es sencillo.	7	
AS3			
VI			
AF	No, cambia todo. Absolutamente todo.	7	
EX1	Y una pregunta, animicamente cómo les pega?	8	
<b>Actores</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Orden de respuestas</b>	<b>Observaciones</b>
AS1	Fuertísimo. En primer lugar, la salida de Antonio Báez, que era el Director de Servicios Profesionales, fue un golpe pero “con tubo” para todos.	9	
AS2	Mucho.	9	

## 7. ¿Porqué?

Actores	Respuestas	Orden de respuestas	Observaciones
AS1	Porque dices: No, si él ya se fue, pues a mí (hace señal con la muñeca de indicar salida), pues con la mano en la cintura no?.	1	
	Sí, seguro. Y tú te quedas siempre con la expectativa de ¿quién va a llegar no?	4	
AS2	Sí, es comenzar de nuevo entonces sí te afecta un poco.	5	
AS3			
VI			
AF	Y aparte, siempre que entra alguien a la dirección pues trae su gente.	2	
	¿Cómo va a trabajar?. Y necesito ahora demostrarle a éste, lo que sé hacer, cosa que el de atrás ya sabía.	6	
EX1			

Actores	Respuestas	Orden de respuestas	Observaciones
EX2	Y la incertidumbre	3	
V2	Por el cambio del lider	2	
Actores	Respuestas	Orden de respuestas	Observaciones
AS1	Sí exactamente.  No, no, desde el principio fue para todos, pero obviamente empiezas a trabajar, te empiezas a mover, obvio hay cosas que no te gustan de nuevo no? Punto, es todo, es mi trabajo. Y no se da.  Y se da quizá sea porque no estás acostumbrado y dices: ¿porqué es así? Dices: esto no me gusta.	7  9  11	Risas
AS2	Yo sentí que había algo personal.  No tanto es como implementar un sistema no?, donde llegas y hay el rechazo a lo nuevo, al nuevo “software”, porque todo mundo se está quejando, pero no es que el software nuevo sea malo, sino que tienes que comenzar a...  A darte cuenta de las ventajas que trae no?, a comenzar a trabajar con las nuevas dinámicas. Yo creo que eso es exactamente lo mismo.	10  12  14	
AS3			
VI			
AF			
EX1	O sea que anímicamente no fue un buen año también. Estaban “bajoneados”.  A adaptarte	8  13	
EX2			
V2			

8. Pero del ritmo que se traía de trabajo a ése cambio, aparte de la incertidumbre. ¿Cómo fue para ustedes? ¿Qué diferencia hubo entre uno con el que ya se tenía ése ritmo y otro que traía otras propuestas?

Actores	Respuestas	Orden de respuestas	Observaciones
AS1	Es lo que te decía, hay cosas que no te gustan y lo que traes, es difícil acoplarte a eso porque vives el día a día con eso y dices....  Sí, exacto y bueno quizá es, como yo digo, cuestión de costumbre. Bueno, yo la verdad es que los primeros meses a mí me preguntaron: oye, ¿qué piensas? Compáralos. Y yo dije: bye. No puedo comparar, a Antonio Báez tengo años de conocerlo y de Octavio pues ni lo conozco.	1  3	Risas
AS2			
AS3			
V1			
AF			
EX1	Te da flojera hasta salir a trabajar.	2	
EX2			
V2			

9. Pero ustedes están hablando de manera particular en el caso de sus directores de área, pero pregunto: ¿Quién ha dicho o determinado que los movimientos se hagan así? ¿Viene de Andrew, viene de Alejandro, viene de dónde?

Actores	Respuestas	Orden de respuestas	Observaciones
AS1	Sí seguro!.	1	Silencio en todos los participantes.
*			Nadie más contestó esta pregunta. Por ello, los nombres se eliminaron.

**10. En ese sentido, ¿ustedes cómo ven? ¿quién determina los cambios en la organización?**

Actores	Respuestas	Orden de respuestas	Observaciones
AS1			
AS2			
AS3			
VI			
AF	<p>Sí, bueno hay muchas cosas. Definitivamente por mucho a las encuestas de satisfacción de ahora. ¿Qué necesitan? (pregunta hecha a los demás)</p> <p>( Pausa y retoma)</p> <p>Se dan una serie de razones aunadas a cambios muy importantes que hay en la organización, porque necesitas a la gente, pero cuando los números no se dan, ¿en presupuesto puedes hacer algo? No!.</p> <p>Si tú no tienes dinero, te pidan lo que te pidan y lo quieras hacer, si tú no tienes dinero para hacerlo, no puedes hacerlo. El problema es que se juntó todo. Los cambios que hubo, muy importantes, cosas que se traían arrastrando de atrás, el hecho de que la crisis llegó y pegó y no hay número, por mucho que me pidan, ¿de dónde te doy?. O sea, fueron muchas cosas ahí que se juntaron y que hizo que esto se fuera a la basura, pero....</p>	1	Continúa el silencio en los otros participantes. No hacen movimientos físicos, ni afirmativos ni negativos.
EX1			
EX2			
V2			

**11. ¿Ustedes cómo sienten ahorita el ambiente, el clima?**

Actores	Respuestas	Orden de respuestas	Observaciones
AS1	Comenzó a mejorar hace (pausa breve) tres meses.	1	
AS2	Bueno, en lo personal yo siento que ha habido una separación mucho más marcada entre el área comercial y la de servicios	4	
AS3			
VI	¿Ya había no?	5	
AF	Ahorita ya esta mejor. Hubo un tiempo en el año en que sí estuvo muy muy denso. El clima laboral sí estuvo	1	

	muy muy denso.  Tres o seis meses, otra vez ya. Ya no veías a nadie salir a comer diario juntos, en “briagas”, o sea, se sentía mucha tensión y ya otra vez ya comerciales, ingenieros, ya otra vez. Cuando yo entré a Corsidian era..	2	
EX1			
EX2	Ya no está	2	
V2			
AS1	Siempre la ha habido.  Es más, una vez trajeron a un vendedor que estuvo a punto de golpearme, por loco, de la nada comenzó a agredirme y así, ya no está. Pero sí, ni siquiera sabíamos quién estaba del otro lado. Bueno, más bien, no sabemos quién esta del otro lado.  Y Alejandro esta ahí de nuestro lado.	6  8  10	
AS2	Ya había y siempre la ha habido, pero al menos nos conocíamos. Ahora no sabemos ni quién esta del otro lado.  Antes por lo menos sabíamos quién te caía mal y ahora ni te saludan ni nada. Y bueno, por nuestro lado, no es muy necesario que estemos paseándonos por el área comercial pero ellos sí, porque ahí van con los Directores.  Y no es que vayan y tengan que saludarnos a uno por uno de mano pero ya son veces que yo estoy con Rodolfo Collado y llega uno de los vendedores y lo saluda a él y estando yo ahí, no hay saludo. Evidentemente entonces: me tratas, te trato y hasta ahí.	7  9  11	Risas de todos

**12. ¿Quién tendría la responsabilidad de hacer que esa situación se rompa? ¿Quién tendría que hacer que se hablen, que se comuniquen?**

Actores	Respuestas	Orden de respuestas	Observaciones
AS1	Yo creo que tendría que ser Alejandro, porque en éste momento, yo creo que Directores, chocan.  Que hubo ahora en ésta última fiesta de Fin de Año, pero los directores no quisieron. No se prestaron para que se diera la integración, entonces ya valió.  Sí, yo siento que Báez tenía personalidad, se movía, le caía bien a los clientes, bueno... no a todos verdad? Pero se movía, los iba a visitar, comía, etcétera no?. Y acá no, es muy para él...este, ahí lo dejo.	1  3  6	
AS2	Pero en relación a lo que preguntaste hace rato, de ¿qué propuestas nos traes? Yo recuerdo que Antonio de menos te decía: qué onda, te propongo esto o hay esto otro y aquí no veo algo nuevo. No son propuestas para	7	

	mejorar.		
AS3			
VI	Debe haber algo de integración.	2	
	Armando y Octavio Bravo	4	
AF	Si tú lo ves, personalidad nada que ver con Antonio Báez.	5	
EX1	¿Quiénes?		
EX2			
V2			

### 13. ¿Alguien ha manifestado su inconformidad?

Actores	Respuestas	Orden de respuestas	Observaciones
AS1	Sí yo. Me escucharon, pero fue así de tranquilo, déjalo de mi cuenta, pero tranquilo. No ha sucedido nada.	1	
	Necesitamos alguien que traiga propuestas, no alguien que te esta "jode y jode", todo lo hacemos nosotros.	3	
AS2			
AS3	Es solo alguien a quien reportarle.	2	

### 14. Si pudieran hacer un balance, ¿qué podrían decir, es mejor antes o ahora?

Actores	Respuestas	Orden de respuestas	Observaciones
AS1	Sí pero ese cambio, en ese aspecto, definitivamente el hecho de que se haya cambiado obligó a voltear a ver la gente y decir: a ver, qué tengo y decir, no tengo un director pero a quién tengo y a quién pongo y se movió, definitivo, pero ése cambio no se dio con la llegada del director.	2	
AS2	A pesar de todo, yo creo que estamos mejor ahora, debido a que anteriormente las direcciones ya tenían muchísimo tiempo adentro. Evidentemente vas haciendo grupos de personas que se van allegando cada vez más a ti y empiezan a haber privilegios, favoritismos. Se empiezan a notar mucho. Los cambios yo creo que a pesar de que las turbulencias y todas las desventajas que traen, creo que voltearon a ver a muchas personas que no las habían tomado en cuenta anteriormente y que sí siguieran esas personas, no serían tomadas en cuenta ahora. Sería exactamente lo mismo. Entonces, a pesar de todo, yo creo que fue muy bueno que hubiese el cambio. Yo creo que fue positivo.	1	

	No, no estoy hablando de eso, estoy hablando del cambio. Los cambios de la gente, evidentemente te obligan a ver a quienes tienes dentro. Si esos cambios no se hubieran hecho, esos cambios no hubieran pasado. Y posiblemente muchas personas estarían afuera.	3	
	Y al final, esos cambios también traen oportunidades.	5	
AS3	Definitivo.	4	
V1			
AF	Y también pasa al revés no, que hay muchas personas que hacen su colchón de confort. Si están siendo favorecidos por esa persona dicen: yo ya aquí, ¿para qué me muevo? Y a lo mejor otra gente puede decir: no, si de todos modos se la van a dar, pues yo ya aquí me quedo, y llega otra persona y también te hace revolucionarte a ti. A demostrar las cosas.	6	

**15. Pero, ¿cómo opera entonces la organización? Por yo, mi trabajo, lo que demuestro o por mi relación con?**

Actores	Respuestas	Orden de respuestas	Observaciones
AF	Exacto, ése fue el problema que dicen que tenían que ya era por relación. O sea, cambias una cabeza que hace esto y todos los demás empiezan a revolucionar. Unos por demostrar que también ellos pueden, y los otros por decir: Ah caray! Pues ahora me van a tronar a mí.  Exactamente y a ti como persona también te hace crecer, significa un reto.	1  3	
EX1	Sí, por no perder también el empleo ¿no?.	2	
EX2			



16. Me llama la atención que si me dicen “no tenemos ésta comunicación con... sin embargo seguimos sin hacerlo”. Entonces, ¿de quién es responsabilidad?

Actores	Respuestas	Orden de respuestas	Observaciones
AS1			
AS2			
AS3			
VI			
AF	<p>No digo, la interacción ... por eso se contrató evidentemente ahí a Recursos Humanos que es lo que está tratando, es algo que no existía, esta llegando de nada, para hacer las cosas. Lógicamente, se va a llevar tiempo y sus consecuencias con ello pero en relación a que el departamento empiece a generar varias cosas que se pueden dar, siento que la gente va a estar mejor.</p> <p>Digo el pleito esta entre comerciales y vendedores, en todos lados. Un vendedor de repente le vende las perlas de la virgen y el ingeniero de repente: no, estás “güey” esto no se puede hacer y en 5 minutos, no pues de donde. Entonces, ése es un problema muy grande que hay entre ésas dos áreas y ahorita con lo que se esta implementando, o que se está tratando de implementar: el hecho de que ninguna orden de compra sale si no esta firmada por un ingeniero, entonces ya es de OK tú estas comprometiendo de que lo vas a sacar. Así que ya no me puedes reclamar.</p>		

17. Si Alejandro tendría que hacer todo esto dentro de su papel de Director, entonces ¿nos movemos por lo que Alejandro hace o dice?

Actores	Respuestas	Orden de respuestas	Observaciones
AS1	<p>Sí, yo por ejemplo lo que estoy haciendo: antes me decían, ¿cuánto te tardas?. Tantos días. Y al rato llegaba, no a mí me contaron que iba a hacer esto y no caray.</p> <p>Y ahora, lo que hago por iniciativa propia es tener un documento en el que digo: que voy a hacer, cuánto tiempo me va a tomar, qué necesito ¿no?. Básicamente.</p>	1	

	<p>Cuando me dicen (se refiere a los ejecutivos de ventas de Corsidian): ¿cuánto te tardas? Te llevo un documento, te hago un diagrama, lo copian y pegan en su propuesta. Y está mejor no, porque cuándo llego me dicen (se refiere al cliente) : esto es lo que me dijeron que vas a hacer y yo digo: Sí. Y eso a mí me ayuda mucho.</p> <p>Yo digo lo que voy a hacer y ya se los paso.</p>	4	
AS2			
AS3			
VI			
AF	Exactamente	6	
EX1	Eso es muy bueno.	2	
EX2	<p>Pero también puede ser, bueno a mí me parece que es algo a lo que se enfrentan todas las empresas que surgen pequeñas, donde la comunicación es muy directa, porque somos 5 integrantes o 7 integrantes pero conforme la demanda de servicios y los proyectos van creciendo, entonces vamos a requerir más recursos y a veces no todos son propios, sino que se van subcontratando y entonces ahí se van teniendo como que estas lagunas de información.</p>	5	* AF afirma con la cabeza cada frase.
V2	Es un proceso	3	
AS1			
AS2	Claro	8	
AS3			
VI			
AF	Exacto.	8	
EX1			
EX2	<p>Pero yo creo que es algo que les sucede a todas las organizaciones. Es como la etapa en la que tiene que madurar, tienen que salir, enfrentarse a esas problemáticas, hay problemas de comunicación, no hay procesos establecidos, entonces por ende la delimitación de responsabilidades y funciones no queda clara, o sea, hasta dónde quedan las fronteras, y se complica entonces empieza a haber un problema grave en la organización hasta que se tienen que tomar medidas drásticas y se dice: a ver, se quitan las cabezas que mal que bien ya tenían un procedimiento malo o bueno, pero ya lo tenían establecido. Y modificarlo es enfrentarte a algo muy grueso, entonces mejor la quito, la pongo con algo nuevo que se va a sumar rápidamente a procesos y entonces ahora lo que están viviendo ahora ustedes es que ya se están estableciendo procesos, o por experiencia los hacemos de manera empírica, como es tu caso (se refiere a AS1), o ¿sabes qué? Para que no me vuelvan a aplicar de que llegue y a la hora tenía que hacer 20 cosas y yo había dicho que tenía que hacer 10, aquí les entrego lo que sí hago ¿no?.</p> <p>Entonces es un proceso de manera, pero que ya se está integrando al proceso formal de la organización. Entonces yo creo que eso es lo que pasó, están como que madurando todo ese desarreglo que nos pasa a todas las pequeñas empresas.</p>	7	* AF afirma con la cabeza cada frase.
V2			

Actores	Respuestas	Orden de respuestas	Observaciones
V1	Exacto	13	
AF	Sí, y más cuando creces muy rápido.  A nosotros en un año fue el doble de gente, otros años, otra vez se duplicó, o sea, te gana, o sea, no tienes ni los procesos, ni las políticas ni nada para sostener eso.  (Aseveración onomatopéyica) Mmj mmj	9          11	
EX1	Y el Management no? Que al final lo que yo siento es que bueno, EX2 tiene razón. Y yo siento que todo esto crecimiento tan rápido, tan a la carrera, se llevó un muy mal Management que algunas cabezas se tuvieron que cortar y otras por hartazgo se tuvieron que ir, porque ya era insostenible, siempre la falta de apoyo...(es interrumpida)	14	
EX2	En mi caso somos una empresa de cuatro, las decisiones se toman entre cuatro. Entonces es muy fácil que en cualquier momento de comer, decides cosas, pero pernearlas hacia los diferentes niveles es donde te empieza a costar trabajo cuando empiezas a crecer.  Que es el caso de Corsidian.	10          12	
AS1	Eso que dices... yo platicué con Toño de hecho y después... (alza los brazos y hombros en ademán de solicitar explicación y hace aseveración onomatopéyica) Mmmj... me dice: mira tranquilo, yo ¡ ya me quería ir!. Simplemente se adelantaron. O sea, tranquilo, dice ni te preocupes dice, o sea, yo ya estaba a punto de...	15	Risas
AS2			
AS3	Y de Management	19	
V1	(Afirma con la cabeza)		
AF	Sí y además el ritmo que se traía en Corsidian, en este caso, por el mismo crecimiento que se dio tan grande, ¿qué te hacía?. ¿No todo lo sacabas del día a día?, o sea, como te iban cayendo los problemas, “ts” acabas bateándolos, y no te dan tiempo para analizar y crear cosas que te puedan mejorar tus procesos no?	20	
EX1	Sí, claro. (Aseveración onomatopéyica). Ajá  Exactamente.	16    18	
EX2	Lo que pasa es que las cabezas ya estaban hartas de remar contra corriente porque no había de donde agarrarse. Entonces, sí necesito resultados pero no me estas dando los recursos o no tengo, por ejemplo, en el área o no sé, en algunas áreas ha de haber sido no tengo la certeza de que lo que venda es lo que van a poder entregar. Y no era ni siquiera por un problema de capacidad, sino por un problema de organización, de administración, de control de los recursos, de supervisión.	17	La actitud de todos es de interés, escuchan con atención. Dejan de comer.
V2	Claro	21	

AS1	Sí.	24	
AF	<p>Simplemente bateas como te van cayendo las cosas y como mejor pueden salen no?. O sea, pero no te das un tiempo realmente para pensar las cosas y tratar de mejorar lo que estas haciendo.</p> <p>Eso.</p>	22	
EX1	(Aseveración onomatopéyica) Mmj.	23	
EX2	<p>Que eso tampoco es algo que como proveedor de Corsidian, por ejemplo en el caso de Penélope o como en el caso de V1, que decías, pobres, están súper saturados, o sea .. (risa contenida). No pueden planear como que la estrategia real que además de que no hay el apoyo y un presupuesto decidido y hacia dónde se van a mover, todo se va resolviendo sobre la marcha, y muy a partir de relaciones establecidas, personales no hacia donde deberían de focalizarse. De un enfoque empresarial realmente no?</p> <p>Tu veías desde afuera y decías: pues les va muy bien, pero el problema es que traen un ritmo tan acelerado (chasquea los dedos significando rapidez), que no están planeando nada, están resolviendo lo inmediato, o sea, estaban viendo todo lo inmediato a corto plazo, de inmediato. Pero una planeación a largo plazo, con una proyección.. (es interrumpida)</p>		
AF	<p>Es que ése es el problema.</p> <p>Tenían el día a día, o sea, al final de cuentas ya ... (es interrumpido)</p> <p>(continua), lo que tenías en el día era: Esto urge, esto urge. No, pues ya. Lo que estabas planeando, valió.</p>	28	
EX1	<p>Tampoco tenías tiempo para planear eh? Yo planeé una vez algo con Penélope, se hizo pero no se le dio, no se dio ése seguimiento adecuado, precisamente por eso porque todo se iba sacando al día.</p> <p>Exactamente</p>	26	
EX2	No, ni tenía tiempo ni la veías	30	
V2		27	

18. Y tú, ¿qué dices? (pregunta para uno de los ex integrantes de la empresa)

Actores	Respuestas	Orden de respuestas	Observaciones
AS1	... se quedaron	2	
	Por todo. No, porque ahora es el que se encarga de comprar servidores, arreglar la red, este... (se queda pensando)	5	
AS2			
AS3			
V1	Yo ya he comentado de esto a AF de esto de la entrada de Jesús no?. A Jesús se le contrató para que hiciera los procedimientos pero era tal la carga de trabajo que fue absorbido completamente y los procedimientos quedaron ahí..	1	
	Por todos lados	4	
	Sí	6	
AF	Exacto	7	
EX1	¿Por el área técnica?	3	
EX2			
V2	De arreglar las lap top.		
AS1	Comprar una lap top, ver lo de la red, ver lo del Internet, contratar a Salesforce.	9	Todos hablan sobre Jesús al mismo tiempo, hacen recuento de sus actividades y se vuelve inaudible
	O sea, todo, todo lo que nadie puede hacer, él lo hace.	13	
AS2	Arreglar el Salesforce....	8	
	En realidad es compras...	10	
AS3			
V1	No sé si vieron una película que se llama " La Mancha Voraz"		
AF	Que la cocina esté bien	11	Risas
EX1	Okay.	12	

AS1	Sí, sí.  Se lo tragó.	17  18	
AS2	Exacto	16	
AS3			
V1	No sé si vieron una película que se llamaba “ La Mancha Voraz” Llegó Jesús y la mancha voraz, así... (hace con las manos señal de envolver o cubrir algo)	14	Risas
AF	Se lo tragó	18	
EX1	(Afirmación onomatopéyica)	15	
AS1	Y mira que hace un magnífico trabajo o sea...  pero de pronto se satura.	19  21	
	Sí, si ésta.... (no termina la frase, menea la cabeza en forma negativa y mira la mesa)	23	
AS2			
AS3			
V1	Sí, pero los procesos quedaron....	20	
AF	Es que tiene que ver con el problema que tiene Jesús, es que aparte Jesús es muy noble y te dice: Sí a todo. Me urge esto: Sí. Y a los cinco minutos, que porqué esto: Sí, sí te lo tengo, sí te lo tengo, sí te lo tengo (lo imita y acelera la voz). Entonces así de repente de: ¿y ahora qué hago? Y le empiezas a decir algo y: oye pero pues ya! Sí, sí, sí, sí (lo imita de nuevo). Es que también tengo esto, también tengo esto... o sea..	22	Risas
AS1	Sí, pero debes de tener una estrategia	24	
V1	Hace rato hiciste una pregunta con respecto a que si eran las personas o era qué. Yo nada más quiero darles una experiencia que tuve antes de estar en Corsidian que fue en Witness. A mí me tocó vivir en Witness, cuando Witness creció 4 años seguidos al 100 por ciento. En un año vendió 50, al otro año vendió 100, al otro año vendió 200 y al otro año vendió 400. Entonces imagínate una empresa que crece a ese ritmo cada año. Obviamente, bueno en primera, ¿porqué crece a ése ritmo? Porque el medio de Call center, es el único en la industria mexicana que crece arriba de un 20% anual. Crece entre un 20 y un 30 por ciento anual. Y eso ya de por sí, genera una dinámica muy fuerte que otras industrias no lo tienen. Yo trabajé en una empresa de seguros y si bien sí al final del año había una dinámica muy fuerte, el resto salías a tu hora, estaba muy tranquila.  Aquí, todo el año trabajas igual, entonces a lo que quiero concluir es que a uno: Es el medio el que crece a este ritmo que no te permite... imagínate que lo que produzcas, lo vendes. Y si produces más, vendes más, entonces se vuelve -por más que planees, por más que.. (es interrumpido). O sea, te gana	23	

Actores	Respuestas	Orden de respuestas	Observaciones
AS1			
AS2			
AS3			
V1	<p>Te gana, o sea, el mercado, la dinámica del mercado te gana. Y me tocó ver, si ustedes creen que en Corsidian hubo estrés, a mí me tocó ver en Witness, así en una capacitación que fui en Atlanta caminando por los pasillos a una gerente del área de administración, me tocó llegar en un pasillo y verla llorando. Estoy hablando de una gerente que tenía gente a su cargo y todo, una gente con experiencia y todo, no era una novata.</p> <p>Estaba desesperada pero así con una frustración, le digo, ¿qué te pasa?. Es que ya no puedo, ya no puedo y me exigen mucho y no pueden ser, y bueno, me tocó ver a ésa, otra persona que andaba con una crisis nerviosa. El que era mi jefe murió de un ataque cardíaco</p>	<p>25</p> <p>27</p>	<p>Exclamaciones de las mujeres.</p>
AF		28	
EX1	¡Ehh!		
EX2	Estaba desesperada	26	
	No.	28	
V2			
V1	<p>Sí, estaba yo comiendo en mi casa cuando me habla un gerente. Oye V1, te hablo nada más para avisarte que Alain acaba de fallecer de un ataque cardíaco aquí en el piso de su casa. O sea, estaba en activo el cuate, estaba trabajando por decirlo de alguna manera. No se había retirado, es a lo que voy, tenía 45 años cuando se murió. Entonces lo que quiero decir es que de todas las industrias en las que yo he pasado de Call Center y llevo 14 años en el medio, ha sido lo mismo que a ti (se refiere a uno de los asistentes) te tocó vivir en el IMT, ahora más o menos puede que lo estés viviendo en Mundo Contact. A ti, EX1 de que, yo no creo que en Genesys haya sido diferente, pero yo creo que también Genesys tuvo un ritmo muy fuerte y Corsidian lo que le tocó fue una buena época que de alguna manera.. lo que sales y vendes, lo vendes!. Pues está padrísimo.</p> <p>Ahorita probablemente venga una etapa de recesión muy fuerte, parece que las cosas van a calmarse un poco, pero entonces, no hay más que resistir, ¿qué otra cosa?</p>	<p>29</p> <p>31</p>	
AF	No viene bien.	30	
EX1			

**19. Si el medio está así, ¿qué hay que hacer para evitar el desgaste de la gente?**

Actores	Respuestas	Orden de respuestas	Observaciones
AS1			
AS2			
AS3			
VI	¡Exacto! Es que así esta el medio.	2	
	Exactamente.	4	
	Así de simple.	6	
	No, no.	8	
AF	Es que el medio no lo vas a cambiar.	1	
	El medio está ahí y también es cuestión personal el hecho de decir esto no es para mí.	3	
	O sea, yo aquí a lo mejor vengo y lo voy a usar para algo no?. A lo mejor para agarrare experiencia y para saber qué es trabajar bajo presión, para ganar dinero, para lo que quieras, o sea, utiliza al medio .Dices, OK, lo utilizo, hago esto, pero sé que me voy a salir, ¿porqué? Porque tampoco me quiero morir aquí.	5	
EX1	Yo quiero decir una cosa, como dice V1, el medio todo mundo lo conocemos y te absorbe y estás como loco. Ehmm. Por ejemplo, yo he trabajado en Genesis y sí era una situación a veces hasta muy complicada porque, el país.. éramos tres personas (interviene V1, pero lo detiene), pérame...	7	
		9	
EX2			
V2			
Actores	Respuestas	Orden de respuestas	Observaciones
AS1	Pero yo creo que no las suficientes, por eso se le fue de las manos.	11	
EX1	El país más golpeado era México, eran envidias, bueno se decía se hacía, nos tenían fregados pero tú no sabes (da énfasis a las palabras) el ambiente que había en la oficina. Y es el trabajo en el que más feliz he sido,	10	



	<p>porque no sabes el nivel de compañerismo y el nivel de que teníamos, bueno éramos tres en la oficina pero aparte estaban los servicios profesionales, era el nivel de compañerismo que teníamos todos. Eso “fiuuu” te levanta y dices bueno, pues hoy me va a tocar truncarme a dos, tres pero voy bien al lugar donde voy a ir, no? Entonces yo una cosa que yo le reconozco a Corsidian es que fue una empresa exitosa, que logró crecer así (chasquea los dedos) rapidísimo.</p> <p>Yo creo que el problema radicó en que creció mucho y “pum”, de repente no supo controlar las riendas, entraron muchas gentes, entonces... (tose y otro participante aprovecha para hablar).</p>		
EX2			
V2			
AS1	<p>Porque si hubiera dicho: No, esto esta creciendo tan rápido que necesito más gente, a ver...pa pa pa pa</p> <p>Porque yo sentí en algún momento que quería quedarse con todo el pastel y dijo: Sí, estos pueden pues que le sigan ¿no?</p> <p>Y es donde estuvo mal, porque en lugar de decir Corsidian: a ver, no ¡quíhubole! Ya los traigo jodidos, necesito más gente, “fa”</p>	<p>13</p> <p>16</p> <p>18</p>	
AS2			
AS3			
V1	Exactamente	15	
AF			
EX1	<p>¡Exactamente!</p> <p>(intenta retomar e interrumpir, pero no le ceden la palabra) Pero a eso es lo que iba, a eso es a lo que iba, que yo creo que... y bueno, yo por ser....</p>	<p>12</p> <p>18</p>	
EX2	Si.	14	Risas
V2	¡Claro!	17	
AS1	Te aseguro que todos serían más felices. Todos.	19	
AS2			
AS3			

## 20. Pero, ¿quién, quién hizo eso? ¿quién decidió eso?

Actores	Respuestas	Orden de respuestas	Observaciones
AS1	Pues la dirección, seguro!. O sea, yo siento así, hasta en un momento yo dije: es que ¿porqué se quieren quedar con todo el pastel?  ¡Que lo reparta! (su tono de voz cambia, exaltada). Que pongan más gente que va!!  O sea, esta creciendo Corsidian así por nosotros, ¿porqué no nos da más? ¿Porqué no trae más gente? Y te aseguro que sigue para arriba, y es lo que pasó, éste cambio que pasó no le hubiera pegado pero para nada!.	20  22  24	
VI	Era obvio	23	
EX1	Claro.  ¡Exacto!, pero no me dejaron concluir...	21  24	
AS1	(Afirmación onomatopéyica). Mmj.  Sí.	26  27	Aseveración con la cabeza de algunos participantes (masculinos)
EX1	... Entonces, sí a eso le aúnas todos esos conflictos que traes y que aparte, yo por estar un poquito más en contacto con la gente de ventas, porque sí me... no me llevo de a cuartazos, pero sí hay momentos en los que platicamos en un evento, yo llegué a escuchar algunas cosas de que estaban así ya como que hartos, “es que ya no puedo, es que estoy súper saturado, es que mira...” que ni siquiera te levantas con ganas de ir a la oficina, ahí esta lo malo no?  Porque el medio como dices, no lo vas a cambiar, va a seguir teniendo mucho relajo, pero si no haces algo para que tú empresa por lo menos tenga un nivel de armonía que la gente se sienta valorada, se sienta de que, bueno este de: no me importa, yo pongo la cara por ellos, nosotros... pues tampoco van a funcionar no?.  Yo creo que hacen un muy mal Management. No, no no han podido líderearlos muy bien, no?. Aquí el problema éste, ridiculo entre ventas y... (señala a los ingenieros del área de servicio técnico)	25	
EX2			
V2	Y aparte sabes ¿qué? También otra cosa que me llama la atención, si, sí.. también esta.. porque a veces tenemos esta tendencia de ¿cómo estás?, estoy muy bien no?. Tenemos esta casi tendencia inmediata a contestar así, aunque no todo esta bien.	28	

**21. Dicen que la percepción es realidad. Si todo marcha bien, ¿porqué Corsidian trae conflicto con los clientes? ¿Esta del todo bien?**

Actores	Respuestas	Orden de respuestas	Observaciones
AS1	Es la misma, claro.	2	
	¡Exacto!	4	
AS2			
AS3			
VI	Yo creo que estamos en lo mismo.	1	
	Yo creo que sí hubo un mal Management y es obvio, que es a lo que voy, lo mismo que vivió Corsidian, lo viví en Witness y en Witness con gente creánme, muy capaz, o sea con Maestrías en todas las direcciones, allá en Estados Unidos, con mucha experiencia de haber trabajado en empresas muy grandes, que venían de Donald Radclif. Donald Radclif era una empresa súper exitosa en ERP, aún en esos casos con toda ésa experiencia no pudieron manejar ése crecimiento de tal manera que los empleados acabaron en modo muy similar a como acabaron los de Corsidian, o sea, sí es una cuestión de Management.	3	
	Aquí la pregunta que tú haces bueno, o sea ¿qué se hubiera hecho? Mira, uno sí un poco más de planeación, dedicarle más tiempo a la planeación, así de simple. Más tiempo a los procesos, más repartición, o sea quererse quedar con menos pastel, que a la larga hubiera sido más pastel para ellos.	5	
AF			
EX1	Estamos en lo mismo.		
AS1	¡Seguro! (enfático) seguro! Porque das más, porque llega un momento en el que dices: O sea, ya. Claro, seguro, seguro! Porque das más, o sea... porque llega un punto en el que dices: Ya, o sea ¡Ya! Porque tú te das cuenta del crecimiento y dices, bueno pues ¿a mí cuándo? Y ves que no creces, te desesperas. Dices: quédense con el pastel (con las manos simula aventar o alejar algo de él)	7	
AS2			
AS3			
VI	Exacto.	8	
AF	Cuando yo entré a Corsidian era lo que comenzaba a suceder... cuando estábamos en el... que apenas teníamos un ala y digo, estábamos, ahí todos hechos bolita pero pues todos te conocían, todos llegaban a saludar, a salir a la hora de la comida, los que están “pues vámonos a comer”, vámonos a comer y llegabas y el	10	

	<p>día viernes, el jueves, vámonos a “chupar” y era un ambiente que todo mundo se llevaba con todo mundo. O sea, todos, todos, el que fuera, salía.</p> <p>V1, en ocasiones también iba con nosotros.... Armando, o sea, quien fuera, ahí estaba cotorreando, y era un ambiente bien si, de “Ah, si estoy aquí”, te daban hasta las 10 , 11 de la noche, ni a tu casa te querías ir, o sea, ahí echando desmadre, trabajando, no había problema, o sea, cuando te levantas así, o sea, no te desgastas. Malo cuando vas así “ta! Otra vez, y ahí vas.</p> <p>Ahí es donde te vas a desgastar. O sea, el problema no es el medio, el medio no lo vas a cambiar nunca. O sea, lo que debes cambiar es el ambiente laboral, que también es muy difícil, no es lo mismo controlar a quince que éramos en aquél tiempo, que a todos los tenías aquí de uno a uno, que a 45 y regados por todos lados, o sea...</p>		
EX1	<p>¡Claro!</p> <p>Claro, es lo mínimo.</p>	6	
EX2		9	
AS1	<p>Sí, sí. Incluso yo platicué con Alex y tiene ahora una mentalidad diferente. Una idea completamente diferente de lo que tiene que hacer, no?</p> <p>Espero que no se quede en idea.</p>	12	
AS2			
AS3			
VI	<p>Acabo de retomar el contacto con un ex compañera de Witness y me escribió un mail tan bonito, me dice: V1, ¿te acuerdas de aquél Witness cuando éramos como una bonita familia? . Que fue como hace 8 años, cuando yo entré, por lo que tú dices, Witness era chiquitito y todos nos conocíamos y todos nos llevábamos y había un ambiente verdaderamente familiar, y dice: V1, ahora ya difícilmente te saludan, difícilmente hay un tipo de interacción, porque la empresa ya es diez veces más grande, y hay veces que por la misma complejidad, sobre la marcha se tiene que ir resolviendo la situación.</p> <p>Digo un poquito en conclusión es, más planeación y sentarle y pensarle. Tratar de resolver. Yo creo que mira, después de este año, yo creo que sí fue un año muy educativo para Corsidian, porque después de venir de una época de auge, de jauja como dicen, ahora una como de crisis, no pues las reflexiones deben de ser... No, pues ¡muchísimas!</p> <p>Claro.</p> <p>Ese es el asunto, que...(es interrumpido por AS1)</p>	11	
		13	
AF			

Actores	Respuestas	Orden de respuestas	Observaciones
AS1	<p>Pero bueno, sí, o sea lo veo, sí, algo que tiene Alejandro es que... (se queda pensando)... difícilmente te dice: a ver, voy a poner una cafetería, una máquina de café, porque si no lo va a hacer, no te lo dice, o sea, eso me queda claro.</p> <p>Entonces, si dijo, voy a poner una máquina de café y voy a ampliar el área de alimentos, que se vea bien, y que... yo cuando lo dijo, pues dije, seguro lo va a hacer, y prácticamente a la semana de que lo dijo estaba haciéndolo.</p> <p>O sea, sí es así, no. Entonces...este.... lo principal es que...(hace pausas, arma la idea): que diga las cosas ¿no?, y seguro, y ahora lo veo que tiene el empuje ¿no?.</p> <p>Ahora, y se esta comprometiendo.</p>	<p>14</p> <p>16</p>	
AS2			
AS3			
V1	<p>Sí, sí, sí.</p> <p>Yo creo que en ése sentido, Corsidian definitivamente va a dar un giro hacia algo diferente, seguramente mejor. Sin embargo, quiero retomar el tema que dijo AF. Mira, ahorita la proxima semana ya se sabrá, estoy por contratarme en una empresa, estoy cambiando de trabajo. La persona a la que voy a sustituir, es una persona que más o menos en el medio lleva como 14 años en el medio de Call Center, y es una persona que me dijo: ya estoy harta de este medio, de este ritmo, y lo que hizo es brincar pa' fuera, cambió de medio, se fue a otro medio, punto (enfatisa).</p> <p>Un medio donde el ritmo es diferente, donde las prestaciones son diferentes. Este, yo cuando fui a Estados Unidos a las entrevistas de contratación, conocí a los directores, aunque es una empresa que si quieres es 100 o más veces, más grande que Corsidian, la mentalidad de los directores idéntica, idéntica (risas).</p>	15	
EX1	Ah, sí?	17	
EX2			
V2			
AS1			
AS2			
AS3			
V1	<p>V1, éste año queremos invertir muuuucho en México, pero nada más vas a empezar tú y otro, y ya que estén saturados, metemos otro, o sea...</p> <p>Idéntica</p>	<p>18</p> <p>20</p>	
AF			

EX1	La misma historia se repite.	19	
	Bueno, no, eso sí no fue así.	23	
	Así no fue.	25	
EX2	Sí, además yo creo que la industria es así. Me ha tocado varias personas que salen de la industria y sabes qué?... bueno, el mismo Valentín que estuvo en Genesys tantos años, tuvo que hacer una pausa y decir me voy a una industria de tecnología pero nada que ver Contact Center y se fue a Novel, como para darse aire y regresó no?...  Bueno EX1, no sé, pero....  Tú lo veías también así como un poco cansado de la dinámica que traía Genesys, porque el señor vivía en un avión, o sea... (risas), vivía en un avión (reafirma).	22	
		24	
		26	
V2	Idéntica	21	
AS1	Bueno, yo conocí a una persona que vivía en un avión y se murió en un avión, y de 32 años. ¿Cuántos años tenía el de Brasil? (pregunta a los otros). El que... el de Corsidian, que, el que: volaba y volaba y volaba y volaba, y volaba y... se murió (se alza de hombros).  Se subió a un avión y se murió y... (es interrumpido). Se subió a un avión y llegó al otro aeropuerto y ya estaba muerto...	27	
		29	
		31	
AS2			
AS3			
V1	¿No han visto a Aurelio Alonso últimamente?  Es un abuelito, es un abuelito. (su voz se vuelve grave)	33	
		35	
AF			
EX1	Eh... Sí, no puedes vivir así ¿eh? (enfática y con voz más seria)	28	
EX2	Yo creo que es la dinámica que... (es interrumpida por AS1)  Te digo, yo como proveedor me toca interactuar con muchísimas empresas de todos los tamaños, grandototas, y a todos ves un común denominador. O sea, están fascinados cuando reciben el empleo y los ves al año siguiente, y te siguen diciendo que están fascinados pero su mirada y su actitud, no te lo confirman.  Sí, esta agotadísimo.	30	
		32	

	Además de que toda la empresa le ha salido de control.	34	
V2			
AS1	¿Qué?	35	
AS2			
AS3			
V1	¿Mande?	36	
	¿Cómo se llamaba la güerita que llevaba Genesys? Emily Champs?... bueno, Emily Champs fué la que desarrolló Genesys en toda América Latina, este, la terminaron operando de la columna vertebral porque, del peso de la lap top, de tanto que viajaba y de tanto hacer esfuerzo con la lap top (se ríe), se le desvió la espalda y... (es interrumpido por EX2)	40	
AF	¿No se apellida Gómez? (se refiere a V1)	38	
EX1	(risas)	39	
EX2	Atento le han salido muchas cosas de control, le han explotado muchas cosas, con la Dirección de Operaciones, después de que se fue Elud, no ha logrado tener a alguien que le aguante el ritmo a Aurelio, porque Aurelio es un hombre que trabaja 24 x 24 (risas)	37	
V2			
AS1	No	47	
AS2			
AS3			
V1	Ahora, fíjate que las empresas que deciden no llevar ése ritmo, pues tienen que pagar el precio que es crecer menos	45	
AF	No, es que es difícil.	47	
EX1	(expresión onomatopéyica) Ehh!	42	
	Claro.	43	
	Ya no voy a cargar (simula llanto)	44	
EX2	Bueno, a la persona que manejaba eventos en Cisco, eso le pasó. Por todo el cargo de la lap y de todas las cosas que traía, y que de repente, este, pues había que cargar este, los pendones y los flyers y no sé que y no hay quién, pues órale ...	41	

	O sea, en el avión... (risas)	44	
V2	O crecer a un ritmo sostenido no, también. Yo no estoy peleado con que el medio crezca así, pero yo lo único que digo... (es interrumpido)	46	( todos hablan al mismo tiempo después de esto)
AS1	No puedes crecer sostenidamente.	53	
	Si, sí, eso es correcto.	54	
AS2			
AS3			
V1	Si no se las vendes tú, se las vende otro. Entonces...	50	
AF	Esta difícil, si Atento te dice: véndeme 500 posiciones mañana. ¿Le vas a decir que no?	48	
	Exactamente. ¿Le vas a decir que no? ¿le vas a decir que no? (alza la voz)	51	
V2	Por eso, pero...	49	
	O sea, por eso...no estoy peleado con que eso aquí, me queda clarísimo. Sin embargo, sí creo que se tiene que tener algo planeado, por lo menos feeling. No tienes que haber ido a la universidad Harvard como para tener un poco de sentido común y decir, si tengo al único ingeniero y es una...y hay que instalar 50,000 licencias, pues ¿contrata a otros tres no?. Es lo único que yo digo.	52	
	Nada más. No me peleo con el medio.	55	
AS1	Sí, es que yo te aseguro... lo que yo te decía, si tú tienes una pequeña empresa y tú estas ganando dinero y de pronto ya no puedes con el trabajo y te traes a otras dos personas y a esas dos personas las haces ganar dinero, van a trabajar igual que tú. Y , y se van a entregar. Y en el momento en que ellos sientan que tú estas ganando más, que te estas yendo pa' arriba y a ellos los sigues manteniendo igual, no vas, o sea... no vas a conseguir que ellos sigan al mismo ritmo. Entonces, lo más importante es que de alguna manera, independientemente de que sea más dinero, es: tener felices a la gente que trabaja contigo. (enfatisa y habla despacio esta última frase).  De alguna forma, o sea, independientemente de que les más dinero, o que les subas de puesto, o que les regales viajes a Cancún, o que hagas lo que quieras...	56	
	Sí, cualquier cosa que los mantengas felices, siempre van a estar dándote el 100 por ciento. Siempre. Siempre estar felices.	59	



AS2			
AS3			
VI	Afirma con la cabeza	57	
AF	Pero no para ponerse borrachos.	58	
EX1	Claro	57	
	Un incentivo, cualquier cosa.	58	
EX2			
V2			
AS1	<p>O, otros que empiezan a tener ciertas distracciones, uno: mira, con uno que esté insatisfecho...</p> <p>Empieza a regar y empieza a decirle al de a lado: (imita una voz gruñona) oye, estoy mal y esto así...y entonces el de a lado dice: ah, de veras, no lo había notado, y entonces éste, le dice al de a lado y se hace un desbarajuste y eso es lo que pasó, eso es lo que pasó (afirma enfáticamente la última frase).</p> <p>Empezando por ejemplo con Pepe. Pepe ya no estaba a gusto, o sea, ya no estaba feliz, y empezó a decir y empezó a decir su insatisfacción y entonces, no nada más me la dice a mí, la empieza a regar... (es interrumpido)</p> <p>No, bueno, pero lo que digo es que él estaba insatisfecho...</p>	60	Risas en general
		62	
AS2	Yo creo que en ese tipo de cuestiones son cosas que hay que aclarar porque, bueno pones como ejemplo a Pepe, pero Pepe ¿de qué no se quejaba?.	61	
AS3			
VI	Lo mismo que ocurre en Corsidian , o sea...	60	
AF			
EX1	Empieza a contaminar...	60	
	Bueno, pero es la verdad...	61	
AS1	No.	64	
	Se entregaba y podía quedarse 4 de la mañana chambeando y no decía, ya...		
AS2			
AS3			
VI	Te tocó la época cuando él ya estaba insatisfecho, pero no siempre fue así.	63	

	Hubo una época en que era muy animado, le echaba muchas ganas, se quedaba...		
--	------------------------------------------------------------------------------	--	--

## 22. Y, ¿porqué empezó a mostrar ésa insatisfacción?

Actores	Respuestas	Orden de respuestas	Observaciones
AS1	De todo, o sea, ya llegó a un punto en que se quejaba hasta porque pasaban moscas en su oficina ¿no?, o sea sí, pero por algo empezó la insatisfacción ¿no?. Y esa insatisfacción que yo puedo pensar que ya él sintió es que él veía el crecimiento que se estaba dando y no...  Y entonces, él decía: y yo qué, y a mí que, y a mí que, y empezó a regar. Y después de mí, bueno pues a otros más, pero y ahí empezó ¿no?	1  3	Risas
AS2	Y ahí es precisamente donde se repite ése círculo vicioso que hablaba yo hace rato de cuando se comienzan a formar esos pequeños grupos, o sea porque tal vez Pepe no crecía pero la gente que estaba alrededor sí que estaba creciendo.  Sí, sí, sí.  No, no, sí, sí, seguro, seguro! Entonces ya era una sensación tremenda y eso empieza a dar al traste con todo, porque empieza a regar y entonces y.. además, si alguien que no estaba molesto o insatisfecho, lo empieza a estar. Porque empieza a encontrar y dice: ay de veras, ah que mala onda porque... y yo no me había dado cuenta no?, o sea qué no?. y entonces empieza a generarse ya un problema.	5  6  11	
AS3	Y la gente que entró y que entró después de él	7	
VI			
AF	Y la gente que entró y que a lo mejor, Pepe la hizo crecer (irónico el tono).  Y que Pepe a lo mejor la hizo crecer en algún momento, la ayudó a crecer.  Digo, seguro	5  8	
EX1	Claro.  Peor.	4  9	
EX2	Y no se traduce en un beneficio personal	2	
V2	Y que no tenía ni escuela, digo, dicho sea de paso ¿verdad?	10	(algunas risas)

AS1	Entonces yo creo que eso es lo más importante, eso debería ser en todas las empresas, que si empiezas a crecer, pues empieza también a repartir.	12	
	O sea, y si no puedes repartir económicamente, pues de alguna forma puedes tienes que repartir y si hablamos de felices es, que entren a las 9 y se vayan a las 5 de la tarde, pues trae más gente para que lo logres.	14	
	Pues lo que sea, pero que estén contentos. Y con eso te vas para arriba, yo eso es lo que veo no?, eso es lo que siento.		
AS2			
AS3			
V1	Claro	13	
AF			
EX1	Claro.	13	
	O que rolen turnos, o lo que sea.	15	
EX2			
V2			

**23. Esta cuestión del Director, por ejemplo, el haber trabajado con Gerardo y después... bueno, estaba Ale y luego se va Ale, entra Gerardo y luego se va Gerardo, y luego regresa Ale, y ustedes dicen que a partir de tres meses para acá las cosas han cambiado y me parece que tiene que ver un poco con que Alejandro haya regresado.**

Actores	Respuestas	Orden de respuestas	Observaciones
AS1	Bueno, Alejandro tiene dos meses.	1	Voces (todos hablan. Inteligible)
	Sí, Gerardo estaba muy bien y estaba haciendo un trabajo excelente.	3	
	Sí, o sea, lo que pasa es que ya le dieron "la papa caliente".	5	
	Y Alex agarró y se fué, y a él le explotó, porque además con una apertura impresionante y dijo: a ver, aquí quiero que me digan cómo se sienten, y quiero que me lo critiquen todo... uta, no lo hubieras hecho porque... todo mundo empezó a gritar.	7	
AS2	No	3	
AS3			
V1	La bomba ya estaba por explotar	5	

AF	<p>Si, digo mira, no, no, no es él como cambio. La verdad es que Gerardo estaba muy bien.</p> <p>Pero, la verdad es que a Gerardo le tronó el acitrón.</p> <p>O sea sí, a él le dejaron la papa caliente y le dijeron: ahí le tiras como puedas (irónico en su voz).</p>	<p>2</p> <p>4</p> <p>6</p>	Risas generales
EX1	Ehhh (expresión y frase inteligible)	7	
EX2			
Actores	Respuestas	Orden de respuestas	Observaciones
AS1	<p>No, y ahí ya te das cuenta que era un problema de varios años, pero reventó como... pero él estaba haciendo un magnífico trabajo, empezando por: "A ver, yo aquí abro mi puerta, y por ejemplo Gerardo, así (abre los brazos al aire), su puerta abierta, y aquí puede venir el que sea y venir a platicarme lo que sea, o sea, sí tuvo una apertura impresionante, por eso es que le explotó.</p> <p>A lo mejor si le hubiera echado otro nudito o le hubiera echado tantita agua y ahí deja la papa, te aseguro que....</p> <p>Sí, pero no, él abrió y dijo: a ver, si la papa esta caliente hay que cortarla, ¡Pum! Y la abrió y tómala, o sea, sí le pegó, le pegó con todo no?.</p>	<p>8</p> <p>10</p>	
EX1	Aguanta más	9	

#### 24. ¿Le pegó tanto que se fue?.

Actores	Respuestas	Orden de respuestas	Observaciones
AS1	<p>No.</p> <p>Y estaba haciendo cosas.</p>	<p>1</p> <p>3</p>	
AF	<p>No, la neta no se fue, o sea él estaba con las cosas, digo realmente (es interrumpido).</p> <p>Y estaba haciendo buenas cosas, o sea la verdad, digo por cuestiones de estrategia, lo que quieras, él se movió a otra área, o sea no se fué, o sea, él realmente nada más a otra área donde, donde se le puede explotar mejor en este momento. O sea, él con sus contactos en Argentina, se puede "menear" mejor, ¿sí?.</p> <p>Muévete para allá, si eso te va a hacer producir, si allá es donde te necesito pues vete allá.</p>	2	
EX1			
EX2			



AF	Eran cosas que quería implementar.	6	
	Digo, a nosotros por lo menos digo, lo que el llamaba “Second Level”, o sea después de directores, así nos decía: oye, queremos implementar esto, dice: se los voy a mandar, échenle un vistazo, denme sus opiniones o modifiquenle o sea, qué ven que esta mal. Esa amplitud de: Ah! Ok pues le puedo mover aquí lo que yo estoy pensando para implementarlo, o sea porque te da un nivel de confidencialidad con él muy bueno. Son cosas, o sea la neta en su trabajo él, muy bien hecho pero por circunstancias, lo que quieras, digo esta pegando todo, o sea, desde la crisis hasta cosas que como dicen, ya la bomba ya estaba reventando, o sea...	7	
EX1			
EX2			
V2			

**26. Ahora, ¿ustedes como socios estos cambios obviamente los vivieron?**

Actores	Respuestas	Orden de respuestas	Observaciones
V1	Luego fue Raúl.	2	
	Si	5	
AF			
EX1	Ehhhm...pues.... ¿cuál fue el primero? Creo que el primero fue V1.  Como que algo, a mí, a mí se me hacía que había algo mal... básicamente en que la gente no estaba a gusto, que había mucho hartazgo, que había mucho: ya, ya. Para qué no?. A mí lo que me impactó por ejemplo es que hayan dejado ir a V1, porque es una persona que es súper reconocida y que.. porque yo llegué a trabajar con Paul y vamos a trabajar, cuando se podía, o sea planeación no se podía.  Este, y yo decía: hijole, ¿cómo pudo? O sea, V1 es una persona súper reconocida en el medio, entonces me daba este tipo de cuestiones de que la gente no esta a gusto. Ahora , le agregamos, creo que no es ningún secreto que la relación entre su empresa y mi empresa no esta bien, entonces pues más, ¿no?.	1  4  5	Risas
EX2			
V2	Si	3	

Actores	Respuestas	Orden de respuestas	Observaciones
AS1	A él le explotó	8	
AS2	Sí, no. Por ejemplo, también comentaba el tema de la relación con Aspect, que tampoco es un secreto ¿no?. O sea, de repente ya cuando no, para cuando llegó Gerardo, ya la relación ya estaba casi terminada ¿no? ¿Ya que haces?	9	
	Ah, ok.	10	
AS3			
V1	Claro	7	
AF	Por ejemplo, ese tipo de cosas no fue culpa de Gerardo ¿no?. A él le reventó encima, o sea, ¿ahí qué haces contra eso?	8	Risas
	A ver, preámbulo, por eso: ella es Aspect (señala a EX1)	9	
EX1	Yo no tengo mucha injerencia en ventas, ni sé mucho de lo que pasa en mi empresa en ventas, pero lo empiezas a escuchar y de repente te empiezas a empapar más y lo sabes no?. Yo tuve una reunión con Alejandro y me dijo que él quería que la relación se uniera como antes, y me dice si puedo empezar contigo, mejor. Que conmigo no tiene ningún problema ¿no?, yo trabajo con quien sea, entonces sí me daba eso de que: algo esta pasando en la empresa, pa' que la gente se esté yendo, y para que nosotros como proveedores –no sabía de los demás- ya haya una reacción como que de rechazo ¿no?, como que: tenemos que trabajar, porque tenemos que trabajar, punto, pero si por mi fuera, tampoco no?. Entonces, algo mal esta dentro de la empresa ¿no? Para mí, para mí. Entonces, esa fue la reacción que yo siempre sentí ¿no? Y que escuchaba gente que no estaba pues muy a gusto ¿no?.	6	
EX2			
V2	No	7	





	¿el bono? Guauuu!!	6	
AF	Y más en este medio, en este medio, o sea, en este medio no puedes despre... pres (corrige), prescindir de una persona. Es demasiado especializado.	1	
	No, no, no es que no haya, o sea el problema es que con la crisis, el bono a medio año, no era tu bono real, o sea te daban un adelante, te decían: Ok, ven, a cuenta de...	7	
EX1	Nada	2	
	¿No hubo bono?	5	
V2	(risas) bien motivado	3	
AS1	Y eso levantaba no tienes idea de cómo.	9	
	Seguro!, mucho aire y por ejemplo algo, no se a mi me comentó por ejemplo, Lalo no?, así de: no, pues sí ya no van a dar bono, pues ¿a qué me quedo?.	12	
	O sea, el bono era clave, yo se lo dije a Gerardo: Gerardo, el bono es clave, no lo puedes quitar. “No es que no lo estoy quitando, es que no se los puedo dar ahora”, pues aunque sea, dame un pedacito, o sea... y no lo dio. Y por ejemplo, Lalo eso dijo: es que si no van a dar bono, pues ¿para qué me quedo? Pues mejor busco el bono en otro lado, y se fue. Se fue.	14	
	Y entonces eso, por ejemplo eso a muchos, les pegó así: Jas!! Se los llevó pero mal tantito no?.		
AS2			
AS3			
V1	Te daba aire para seguir.	11	
	Claro, claro. Era lo que te anclaba.	13	
AF	Exactamente, exacto, de fin de año. O sea, aliviánate ten, ahí esta, una parte, y ya, hacemos cuentas en diciembre.	8	
	Lo que pasa es que ahora con el problema económico del país, pues ora, no hubo para decir, ahí esta un adelanto no?, o sea, todo mundo esta especulando no?.	10	
EX1	Tu adelanto de bono, del bono del fin de año.		
EX2			
V2			

Actores	Respuestas	Orden de respuestas	Observaciones
AS1			
AS2	Es que depende, para muchos pues no es necesariamente dinero, puedes dar otro tipo de cosas, como lo que hablábamos. Muchas veces en nuestro caso, hay muchísimos fines de semana que tenemos que trabajar no?, no sé, a cambio de esos fines de semana, no te pido dinero, dame días de descanso ¿no?, hay hay, muchas cosas enfrente.  Y no es que el bono lo vayamos a quitar, pero es que ya todos estábamos así, o sea..	17  20	
AS3			
V1	No y aparte el bono no es realmente lo importante...	16	
AF			
EX1	O tampoco lo supieron bajar y decir: ¿saben qué chavos? Aguántenme, no supieron como manejarlo.  Y yo creo que hacer otra acción, porque (es interrumpida y retoma)... pero, ¿qué les parece si los turnamos un lunes...	18	(Todos hablan al mismo tiempo)
EX2	A mí me llama la atención algo que quiero saber, porque digo ¿cuántas empresas te dan un bono? Yo trabajo en una empresa muy buena, muy exitosa, que estoy muy contenta, que hago muchas cosas, pero (risas) digo, no te dan un bono.	15	
V2	Claro, ¿de qué depende?  Sí, porque al menos si hubieran bajado la información.	17 19	
AS1	No, ya se tardaron	21	
AS2			
AS3			
V1			
AF	Sí, sí, debieron haber hablado: ¿qué creen?, o sea, pasó esto con el bono, hay muchas circunstancias o sea que..	22	
EX1			
EX2			
V2			

**28. ¿Qué hace que estas situaciones o cosas crezcan como bola de nieve en la empresa?**

Actores	Respuestas	Orden de respuestas	Observaciones
AS1	Pues la comunicación	1	
AS2	Pues la información. La falta de información permite precisamente que los chismes de radio pasillo vayan creciendo cada vez más y que.. si, sí, sí, que den con la idea de que se están confirmando y se vuelve precisamente una bola de nieve y ya no hay forma de detenerla, o sea, es necesario que salga alguien y que diga: Ok, o la realidad es que no va a haber bono pero , discúlpenme, no era fuerza...era por de..con base en las ventas o yo qué se, o sí lo va a haber y dejen de creer a quien esta diciendo tonterías y ya.  Se necesita la información y no la hay, entonces....	1	Después de la respuesta, permanecen todos callados.
AS3			
VI			
AF			
EX1			
EX2			

**29. ¿Y eso pasa solo con el bono o también con otras cosas que son estratégicas?**

Actores	Respuestas	Orden de respuestas	Observaciones
AS1	No, pero por ejemplo, algo que no había era un control de vacaciones y no teníamos vacaciones. Entonces trabajábamos, sin vacaciones. Pero no te preocupaba, o sea, de pronto decías, hoy no puedo venir y te ibas ¿no? O sabes qué?, me voy el lunes y el martes ¿no?.. digo pero no había realmente vacaciones y trabajabas siempre, siempre, siempre, durante muchos años. Y de pronto decías: oye, pues yo ya llevo como tres años y nada de vacaciones...	6	Risas de todos
AS2	Con muchas otras cosas, con muchas otras cosas.  Sí, sí, se habló, se habló de ello y no, no... se habló, se habló en una junta, en dos ocasiones, pero la realidad es que no se ha aplicado.	1  4	
AS3			
VI			

Actores	Respuestas	Orden de respuestas	Observaciones
AF	<p>Sí, ahorita, yo creo que es parte de la encuesta de insatisfacción, puede que ahorita salgan este tipo de cosas. Se están detectando y se están corrigiendo todo este tipo de pendejadas, digo son situaciones que de repente llegan y te están pegando, y los cambios vienen después: ahí esta un buen comedor, ahí esta el café de grano, o sea, todo bien.</p> <p>Lo de los días, digo, trabajas fines de semana, después vienen los descansos entre semana no?, digo, no sé como lo manejen pero tenia entendido que ya, ok: sí me voy de repente 3 días, entonces vienen 3 de descanso no?, o sea, ya puedo faltar.</p> <p>La verdad es que... digo.. (se alza de hombros) y ya se dijo., o sea... (habla rápidamente y enfatiza las palabras).</p> <p>Y te digo (interrumpe a AS2), ve ése tipo de cosas, o sea</p>	<p>2</p> <p>3</p> <p>5</p>	
AS1	<p>Y regresabas y a seguirle y “faa”...</p> <p>Súper guau.</p>	<p>2</p> <p>4</p>	
AS2	<p>Hubo en ese sentido, hubo yo creo un cambio, en ese sentido hubo un cambio muy acertado porque anteriormente era de que no tenías vacaciones, bueno como tal, y estabas buscando un espacio donde el trabajo bajara para poder decir, me voy pero el problema era que todos estaban gritando en ese momento: me voy no?, entonces era muy difícil encontrarlo.</p> <p>Yo no lo encontré durante tres años, entonces, pero... pero, lo que tuvieron muy acertado aparte de poner unas fechas seguras, unas fechas para tus vacaciones fue, ahora no nada más te voy a dar lo de ley, comenzamos con 10 días y dices: bienvenidos! O sea, realmente los necesitaba no?, o sea 10 días son excelentes, porque 5 no son nada no?. Entonces ya comienzas con machismo más no?.</p> <p>Ya una semana ya, pesa respirar. Eso sí fue muy acertado.</p>	<p>3</p> <p>5</p>	
AS3	O de repente, me voy de vacaciones. Ehmmm... ¿Cuándo te vas?, dentro de cinco días y agarrabas cinco días, pero cinco días.	1	
EX1			
EX2	Eso es muy común en las empresas que son pequeñas y que son familiares, que la gente empieza con proyectos y están tan comprometidos con sus proyectos, que ellos mismos propician no tomarse nunca sus vacaciones. Y cuando tomas dos días, siempre estás conectada.	6	
V2	Sí	7	

Actores	Respuestas	Orden de respuestas	Observaciones
AS1	Y ya no es opcional, es te vas.	11	
AS2			
AS3			
VI			
AF	Sí, es que no es el puesto, es la persona.	9	
	Sí, es lo que esta pasando ahora no? Ahora es así, de oye, me voy de vacaciones y no es opcional, y ahora es obligatorio, porque si no, los pierdes. Así es. Y no, pues dices, me voy.	11	
EX1			
EX2	A mi me pasó y me pasa actualmente, digo, es el mal como que de las empresas pequeñas que: ¿cómo me voy? Y ¿quién va a atender a...? y tú estas ahí conectado ahí permanente.	8	
	Yo te podría decir, que en materia personal, es problema de uno mismo, porque uno mismo lo permite: ay! Como voy a dejar sola a la empresa?. Uno mismo dice: no hay quien haga las cosas y cómo le hago esto a la empresa? Como un ciclo de vida, va a suceder, se va a resolver pero yo ahí estoy, porque es mi tiempo no?.	10	

**30. Para finalizar, ¿cuáles son las propuestas o recomendaciones que harían a la empresa o a quien dirige Corsidian?**

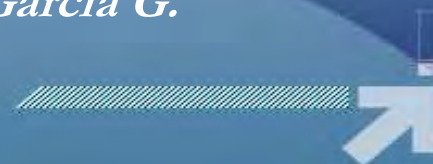
Actores	Respuestas	Orden de respuestas	Observaciones
EX1	Que incentive a la gente, o sea, la empresa tiene que voltear a ver a la gente. Como dice EX2, la empresa tiene que ver el gran esfuerzo y el gran potencial de gente que tiene, o sea, todos tienen un excelente potencia, o sea, todos tienen, todos son capaces porque lo han demostrado en situaciones de presión de no presión, lo han demostrado. Pero tienen, pero yo creo que tienen una gran fuerza de trabajo que ahorita esta un poco “bajoneada” por todas las circunstancias que se han presentado este año y yo creo que la mejor manera de rescatar ahorita es este, apoyando a la gente que tiene frente no?. Y este, pues ya, y después, ya que la gente esté bien, ya pueden ellos mirar para afuera, hacer sus planes, empezar con sus planes de trabajo, que la gente sepa lo que tiene que hacer en los momentos que lo tiene que hacer y siempre va a haber bomberazos no?. Pero ya con una planeación ya se te hace mucho más fácil seguirlos batéando no?.	1	Su voz es firme
	Pero primero que se fije en la gente.		

AS1	Pues sí, yo yo, pienso eso no? Que hace falta, precisamente incentivar a la gente. Y no querer quedarse con todo el pastel, no?, sino repartir. Y seguro si se reparte, crece para todos y yo creo que vamos, esto debe.. (se queda pensando), esto debe mejorar, seguro estoy de que sería muy positivo, muy positivo para la Corsidian. Así lo veo.	2	Su voz se vuelve suave
AF	Yo creo que lo importante para la empresa siempre ha sido la... bueno, lo principal es la gente no?. O sea, en este tipo de empresa, lo importante siempre es la... o sea, porque no se está trabajando con máquinas que las puedo operar. Al que pongas va a hacer lo mismo, o sea, apretar un botón no? O sea... creo que, digo, yo veo un poco más éste tipo de cosas, creo que lo que se está haciendo, o sea, cosas a lo mejor como dices, muy insignificativas, yo lo he visto con varios amigos que en sus empresas ni siquiera comida de fin de año, fue un brindis ahí, una botellita ahí, brindamos y cada quien a su casa. No, así bien o mal, se hizo un esfuerzo, se hizo una fiesta, o sea, se han hecho varios esfuerzos, o sea se han empezado a hacer varios esfuerzos por la gente no?. Pienso que vamos en un muy buen camino, y soportando lo que es la crisis, bastante difícil, pero pues creo que vamos por buen camino, en ese aspecto no?. Que a la gente se le esta reconociendo ya hoy en día el trabajo.	3	
AS3	Bueno, yo me centraría más en un comentario que tuvimos en la tarde. Me dice AS2, que ¿cómo distingue, hoy se vio la diferencia del viejo Corsidian y del nuevo? Y parte de eso me quedó porque del nuevo, hay muchos chavos con mucho talento muy bueno no? A los que hay que incentivarles y aparte delegarles bien la transferencia de conocimientos, no delegarles trabajo y la responsabilidad, o sea: toma y tú vas a hacer mi trabajo. Hacer bien, la transferencia de conocimientos porque son chavos que traen muy buenos planes. AF esta dentro de ello, su diplomado. Charlie esta en ello, Cristina que quiere tener su titulación. Veo planes de escuela, pero la estan llevando a la par con el trabajo, y dicen es un trabajo que les gusta, pero se deben centrar más en incentivar esa parte ya sea, no sé mas cursos, capacitación, no tanto el dinero, regalos, sino hacer más fuerte su capital intelectual. Son muy buenos y son gente muy comprometida, con todo y que son jóvenes, no están tan maleados en la parte del trabajo, creo que reforzar esa parte del nuevo Corsidian, reforzando eso.	4	
EX2	Bueno, yo creo que básicamente es una muy buena oportunidad para que Corsidian maneje de forma adecuada su comunicación tanto interna como externa no? Que se encarguen mucho de reforzar internamente que son una empresa sólida, que les esta garantizando en esta época en la que verdaderamente necesita reforzar las noticias ante esta situación tan enorme que se esta viviendo en Estados Unidos, de empresas que no pudieron reforzar ; comunicar esta metamorfosis, para salir con mayores y más ventajas. Hacer esta comunicación mas eficiente para poder a través de esta comunicación, identificar lo que hay que reconocer de manera oportuna, no posterior a que la gente tuvo ya un grado de insatisfacción mayor, sino reconocerlo en el momento en que se debe hacer y comunicarlo también al exterior no?, porque se van dando imágenes y te van dando información muy distinta del exterior, obviamente de empresas que están en competencia con ustedes, a quienes les conviene transmitir una imagen de que Corsidian esta teniendo una caída, problemas, y empieza a permear en la industria no?. Entonces sí comunicar que son una empresa sólida y yo creo que sí es importante que fortalezcan esas estrategias de comunicación, o sea que se avoquen a desarrollarlas de manera eficiente, tanto de manera interna como de manera externa y que también los ayuden a través de esta comunicación, a reflejar a una empresa seria, madura y en franco crecimiento, o por lo menos en consolidación, que es la etapa en la que esta no?.	5	

V1	<p>Fijate que yo, a manera de resumen, diría o concluiría con lo que dijeron ellas dos: una, más comunicación de las cosas, o sea, no no no, los cambios van a seguir siendo cada vez, porque la dinámica de la industria es así. Lo importante es mantener informada a la gente, por ejemplo: no va a haber bono, o sea comunicarlo a tiempo, y dos, buscar diferencias para que en determinado momento o sustitutos, para que en determinado momento como dice ASI, la gente este contenta.</p> <p>O sea, no nada más de: chin, no no hubo bono, y ya felicidades no?. O sea, ¿qué vamos a hacer para que la gente esté contenta?. Antes se les daba esto, lo que decías tú de las guardias, bueno pues ahora hay que hacer guardias, decirlo, anunciarlo y decir porqué y no esperar que la gente este inconforme para entonces decir ¿qué voy a hacer no?</p> <p>En la medida de lo posible, insisto, la dinámica no lo permite pero sí es prioridad, que la gente este contenta, entonces siempre tendrá un tiempo para estar monitoreando esto a tiempo, adelantándose a la situación.</p> <p>Yo eso es lo que haría en Corsidian, y repartir más. Lo que tú dijiste.</p>	6	
AS2	<p>Yo concluyo, creo que ya se dijo, pero yo iría más hacia los empleados, hacia la fuerza de trabajo, pero creo necesario que Corsidian comience a voltear hacia fuera y sobre todo, para proveedores nuevos de tecnología que por ejemplo, rescatar la relación con Aspect. Yo creo que era una buena estrategia de Aspect, sí dependía mucho de Aspect o dependemos mucho todavía pero sí sería bueno buscar nuevas opciones, no quedarse estancada sin buscar más.</p>	7	
V2	<p>Definitivamente, tendría que escuchar a la gente y ser honesta con ellos. No puede ir haciendo promesas por ahí, como si nada, y no cumplir lo que promete. Se jacta de valores que no cumple y eso la gente lo percibe, y se siente engañada. Y aunque no lo manifieste, sus actitudes y su comportamiento, hablan por ellos. Su inconformidad se siente en el ambiente. Reconocer que se está mal, no es equivocado, antes sería una muestra real de querer cambiar, porque existen muchos mensajes incongruentes, por ejemplo en algo como lo siguiente: se nos cita a una entrevista uno a uno con el director general, al regreso de Alejandro y al final, uno percibe o se entera, de que el discurso fue para todos igual. Uno entonces se siente defraudado, dices: no me viste la cara, aunque creas que lo hiciste, pero bueno, es claro que muchos están por diferentes factores, desde necesidad hasta realmente que les guste estar. Cada uno tiene sus propias razones. Pero sí es importante, que se le de confianza a la gente, que se le deje actuar y que se les delegue responsabilidad sin trucos bajo la manga o sin dobles discursos de moralidad.</p>	8	

# PROPUESTA DE INTERVENCIÓN COMUNICATIVA PARA CORSIDIAN

TDS Marketing  
*Consultores en Comunicación*  
*Penélope García G.*





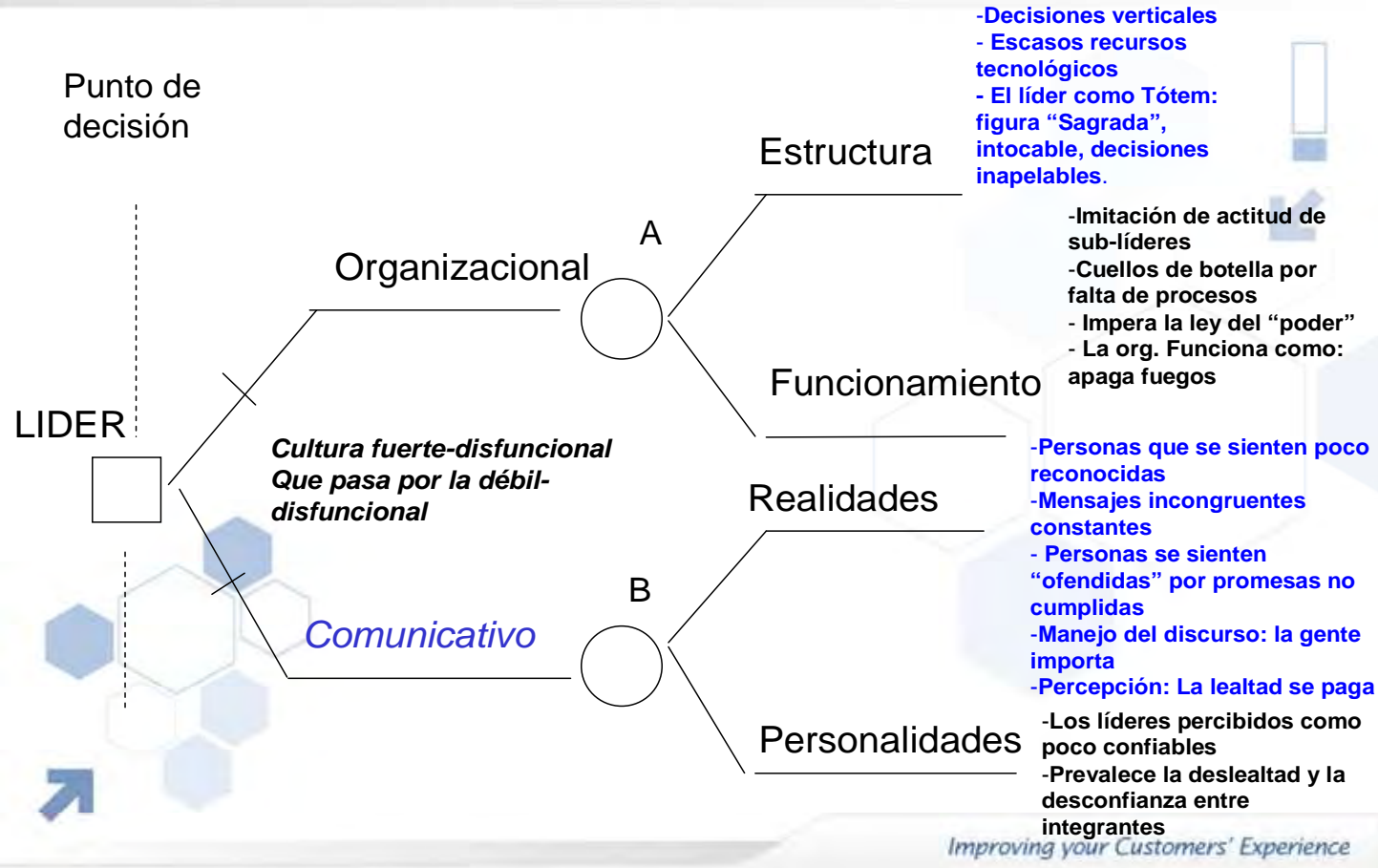
- **Meta:**

*Incrementar la productividad en Corsidian para disminuir las pérdidas económicas y energéticas, así como el desgaste psicológico de la organización.*

- **Objetivos:**

- Mejorar las relaciones entre el líder y los integrantes, a través de la comunicación.
- La comunicación como mediadora de los conflictos: favorecer la interacción y la integración entre los integrantes de Corsidian.
- Influir en las representaciones de los integrantes sobre su percepción de la organización, retomando la figura del líder (Tótem) para la construcción.
- Posicionar la Imagen de la empresa hacia el interior y el exterior, acorde con el ideario de la organización, pero sustentada por sus integrantes y basada en el cambio.

# Diagnóstico de la Organización



## Principales Costos para: **Corsidian**

Impacto en:

Clima Laboral

Relaciones hacia  
el exterior

Imagen  
Organización

Los principales costos que la  
organización ha tenido que pagar son:

- **Energético** →
  - Falta de procesos y procedimientos
  - Duplicación de funciones
  - Desgaste entre los miembros
  - Conflicto entre los grupos
- **Temporal** →
  - Retraso en resultados
  - Aplazamiento de proyectos
  - Personal inactivo
- **Psicológico** →
  - Desmotivación
  - Ambiente laboral negativo
  - Falta de credibilidad
  - Predomina: apatía y desconfianza
- **ECONÓMICO** →
  - Caída en ventas del 50%
  - Año catastrófico: 4.5 mill USD
  - Mismos resultados que en 2005.
  - Pérdida de cartera (Cclave): 4
  - Solo generó 1 cliente
  - Fuga de capital intelectual

Improving your customer experience

## Estructura y Funcionamiento

- Volverse más pequeño
- Declararse en quiebra e incluso riesgo de: Desaparecer (MX)
- Fuga de capital intelectual: el personal en el cual se ha invertido, comienza a abandonar la organización y se ha ido a otras organizaciones, incluso a la competencia

## Mercado:

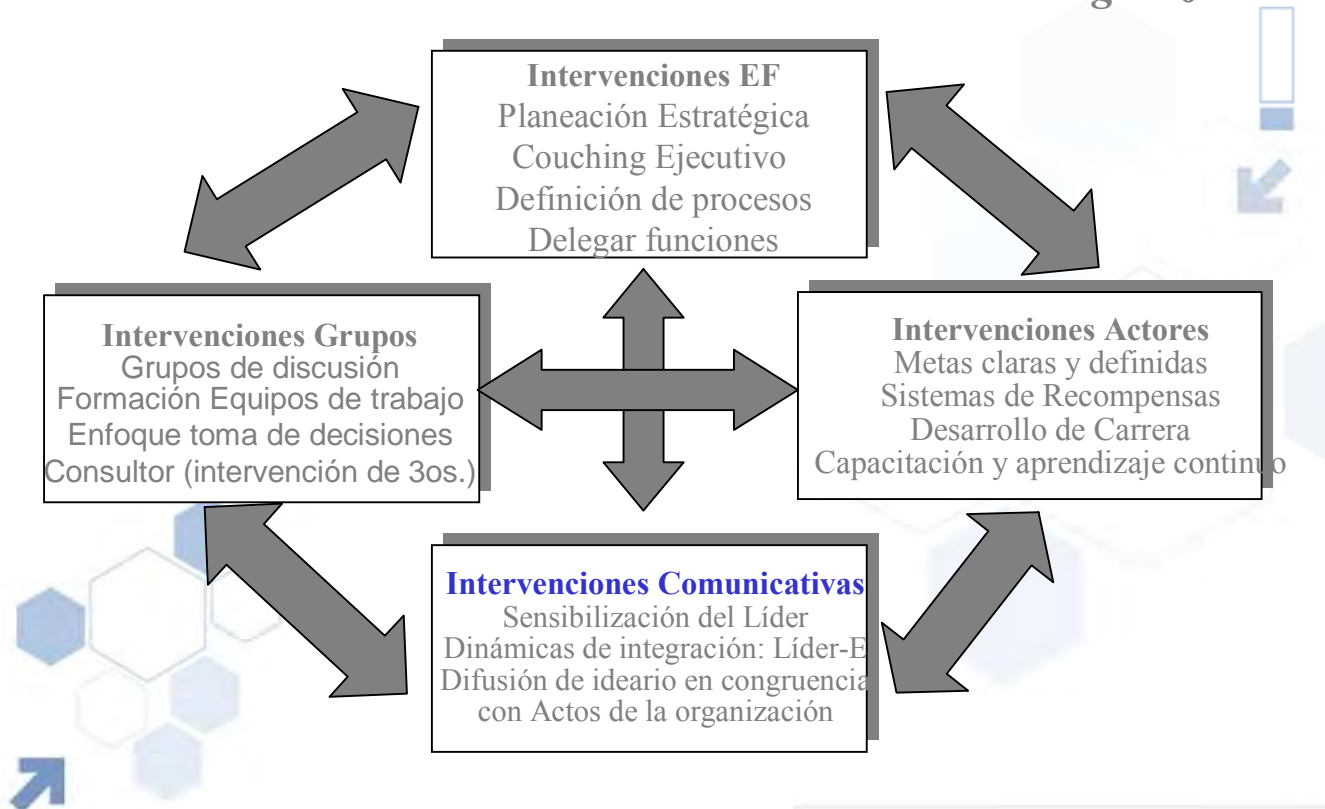
- Incertidumbre y descontrol del mercado y de clientes
- Continua pérdida de mercado y de clientes actuales
- Los competidores grandes puedan sostener la crisis: %aje de descuentos y agresividad.
- No diversificar: seguir poniendo los huevos en una misma canasta.
- Cartera vencida
- Pérdida de relaciones comerciales: socios Aspect y Verint.
- Al iniciarse como telemarketing, el personal tiene amplias posibilidades de crecer rápidamente en el negocio, pero se trata de personal limitado que puede generar ingresos económicos rápidos pero que puede carecer de habilidades y capacidades suficientes para coordinar, supervisar o liderar a una organización

## Comunicación:

- Los mensajes que transmite a socios y proveedores, también son contradictorios. Hay incongruencia en la información.
- Imagen en declive
- Rumor en el mercado sobre situación actual

## Propuesta Comunicativa: ¿Cómo innovar hacia lo habitable?

### Cambio Cultura Organizacional



# Nuevos mensajes a través de:

## Boletines electrónicos



**RP: tarjetas Navidad/  
Cumpleaños/Aniversarios**



Improving your Customers' Experience

**Corsidian**  
Improving your Customers' Experience

## *Campaña Difusión para Innovar Corsidian*

### *Interior y Exterior*



**Corsidian**  
Improving your Customers' Experience



**Corsidian**  
Improving your Customers' Experience



*Improving your Customers' Experience*



**Corsidian**  
Improving your Customers' Experience

**Corsidian**  
Improving your Customers' Experience



Interno

Externo



**Corsidian**  
Improving your Customers' Experience



*Improving your Customers' Experience*



**Corsidian**  
Improving your Customers' Experience



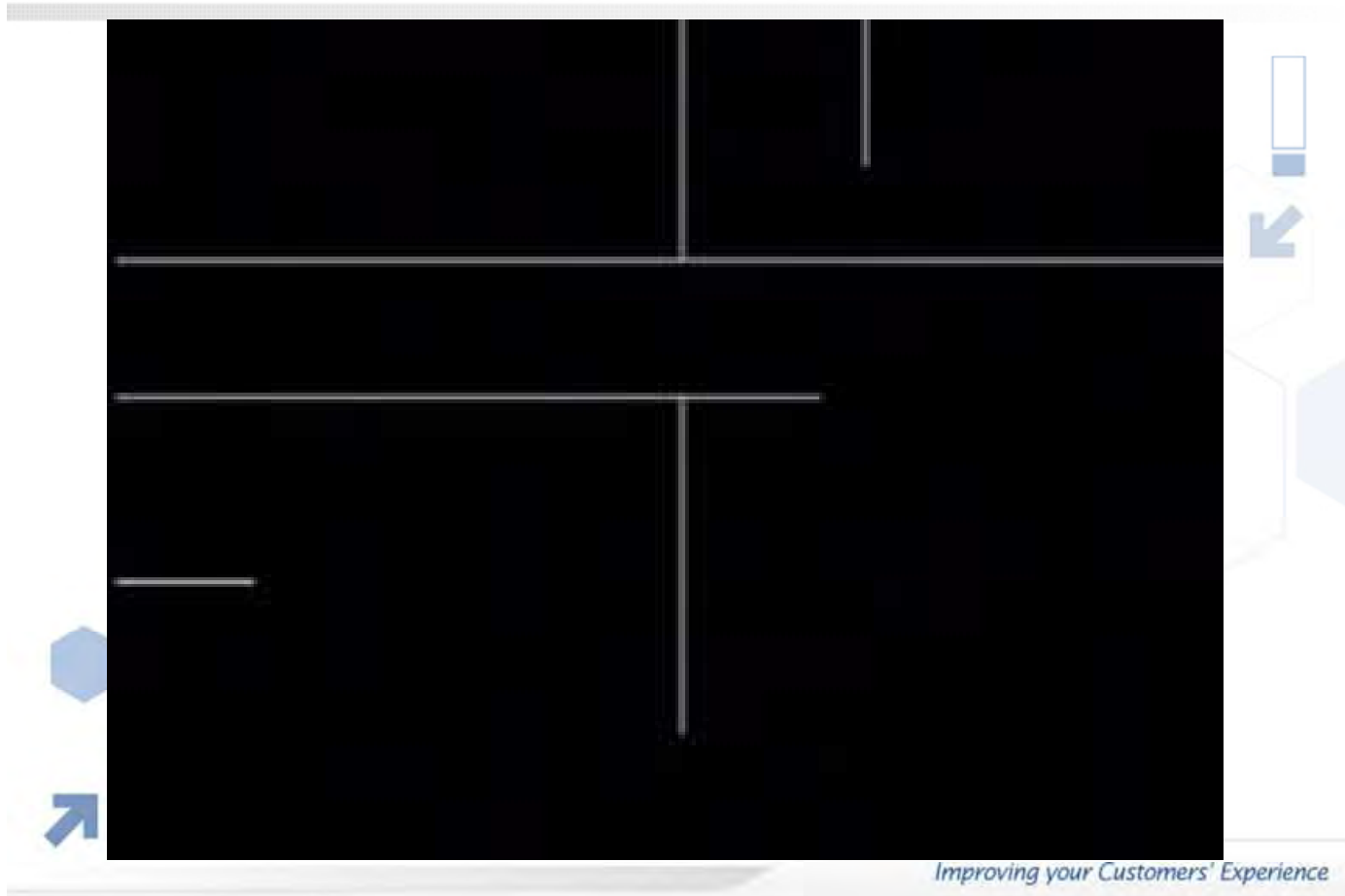
**Corsidian**  
Improving your Customers' Experience



En Corsidian entendimos  
que la tecnología **nos conecta**,  
pero que la comunicación **contigo**  
nos hace más orientados al negocio  
y **más flexibles**

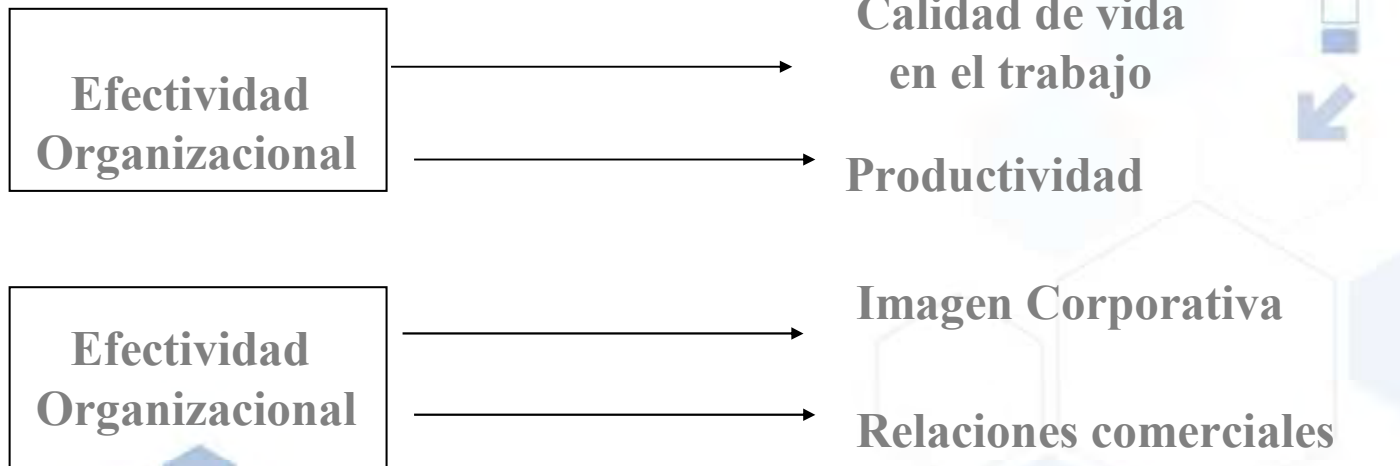
ing your Customers' Experience





# Beneficios

Resultados con la Implementación:



Consultoría Comunicativa:

- Diagnóstico
- Implementación de programas
- Medición y control

**Inversión**

**\$ 120,000.00**



*Preguntas?....*

¡GRACIAS!

