



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN

Gen-T: ¿Una visión humanista?

Análisis de las interacciones comunicativas y cultura organizacional de Gen-T Outsourcing
de Recursos Humanos.

Seminario - taller extracurricular

“Organización, comunicación y cultura”

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

Licenciada en Comunicación

PRESENTA

Susana Muñoz Zuriaga

Asesor: Lic. María Verónica Michel Alcántara

Enero, 2011



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

“Existen personas en nuestras vidas que nos hacen felices por la simple casualidad de haberse cruzado en nuestro camino”. “...Te deseo, hoja de mi árbol, paz, amor, salud, suerte y prosperidad. Hoy y siempre... simplemente porque cada persona que pasa en nuestra vida es única. Siempre deja un poco de sí y se lleva un poco de nosotros. Habrá los que se llevaron mucho, pero no habrá de los que no nos dejaron nada. Esta es la mayor responsabilidad de nuestra vida y la prueba evidente de que dos almas no se encuentran por causalidad.”

Jorge Luis Borges

Agradezco a todas las personas que me rodean, porque su presencia fue muy importante para el cumplimiento de esta meta, por ello agradezco su apoyo, sus palabras de aliento de fortaleza y sabiduría.

Agradezco que hayan estado a mi lado en este proceso de culminación académica, quiero compartir con ustedes este momento, gracias a todos ustedes, amigos, familia.

A mis primos, sobrinos, ahijados, hermano, quiero que vean esto como la consumación de un sueño, por favor quiero que ustedes cumplan y hagan realidad los suyos sin olvidar compartirlos con las personas que amen.

Mamá Mago mi gran apoyo, sin ti no habría logrado muchas de las cosas que he hecho, no sería la mujer que ahora soy, guiada por todo lo que me enseñaste y vivimos juntas, TE AMO.

Mamá Paty mi mujer valiente, soporte de mi alma, valiente y fuerte, a ti entrego esto y todo lo que soy. Forjaste en mí la idea de grandeza, crecimiento con el vivo ejemplo, el decirte gracias no basta para todo lo que siento y quiero decirte...TE AMO.

Papá Benus gracias por se mi guía, por adoptarme como una hija más y orientarme como tal, te quiero por tu integridad, tu constancia, sabiduría y sobre todo por tu fuerza de voluntad, eres nuestro pilar de la familia logrando mantenerla unidad y fuerte.

David, mil gracias por tu apoyo a lo largo de este año y por darle alegría a mi vida.

Finalmente agradezco el apoyo brindado por la empresa Gen-T y a mis compañeros de trabajo que accedieron a participar.

Susana Muñoz Zuriaga

Introducción	9
Capítulo I. Gen-T en el espejo	13
1.1 Nacimiento de la personalización	15
1.2 Radiografía del outsourcing	19
1.3 Minutos de introspección	19
1.4 Usted se encuentra aquí	23
1.5 Buscando Gen-T	27
1.6 Descripción de puestos en Gen-T	31
1.7 Enlistando la tecnología	32
1.8 Hallazgos	33
Capítulo II. La formalidad en la organización	37
2.1 Gen-T una organización híbrida	39
2.2 ¿Cuánto cuesta mi trabajo?	45
2.3 La demografía en Gen-T	49
2.4 Dime quien eres y te diré	51
2.5 Doy lo mismo que recibo...	55
2.6 Comunicación y su diagnóstico de clima comunicativo	63
2.7 Hallazgos	68
Capítulo III. Laberinto organizacional	71

3.1 La comunicación, sus conflictos y obstáculos	73
3.2 El involucramiento de los actores depende de su percepción y acción	78
3.3 Interacción comunicativa	83
3.4 La Mediación	85
3.5 Las representaciones de Gen-T	87
3.6 Matriz de doble entrada, vaciado	91
3.7 Interpretación de las representaciones de los actores	98
3.8 Hallazgos	104
Capítulo IV. Propuesta comunicativa para tener una organización habitable	107
4.1 La comunicación organizacional	109
4.1.1 El papel del comunicador organizacional	111
4.2 Cultura y organización	112
4.3 Mapa Cultural en Gen-T Personal Outsourcing	114
4.4 Reflejos de la humanidad	119
4.5 Descubriendo Fortalezas y Debilidades en Gen-T	121
4.6 Propuesta de intervención comunicativa	127
4.7 Plataforma estratégica	128
4.8 Estrategia de Comunicación	130
4.9 Plan de Comunicación	132
4.10 Hallazgos	135

Conclusiones finales	137
Representaciones sobre Gen-T Inicio y Fin	139
Bibliografía	143
Anexos	146

Introducción

La realización de la presente investigación surgió de la intención de obtener el título de licenciado en comunicación, de ahí se derivaron más causas como el descubrir que existía una opción, que además de apoyar en la obtención del título ofrecía una alternativa de mejora y actualización basados en el estudio de la organización en la cual se trabaja día a día, esto es el Seminario de Comunicación, Organización y Cultura, donde se desarrolla el conocimiento de la misma, basados en el análisis y estudio de la comunicación organizacional, que al final propone mejoras en áreas de oportunidad detectadas.

El seminario a lo largo de cinco módulos va disgregando a la organización, desde su funcionamiento, estructura y cultura, con el fin de conocerla a profundidad, observando sus fortalezas, debilidades, creación, constitución, creencias, valores, tratando de encontrar esas áreas de oportunidad en las que finalmente se trabaja y proponen soluciones valiéndose imprescindiblemente de la comunicación como herramienta mediadora, de innovación, renovación o cambio social.

El presente trabajo es un “análisis de las interacciones comunicativas dentro de Gen-T Outsourcing de personal y su cultura organizacional, título surgido del interés de conocer la cultura existente en el lugar de trabajo, además de la importancia de saber el por qué este tipo de empresas de tercerización de servicios de recursos humanos cada vez tienen más auge en nuestras empresas mexicanas, donde prefieren contratarlos para deslindar responsabilidades dedicándose únicamente a su productividad, quitándoles prestaciones, antigüedad, y sentido de pertenencia a los seres humanos que interactúan en la organización.

Es relevante conocer su nacimiento, estructura, funcionamiento y como vive su gente cotidianamente para tratar de entender porque es un negocio, en este caso familiar, que funciona y es productivo tanto para el dueño como para el sector económico del país.

Es una empresa distinta por diversas razones, su estructura es compleja porque son 18 empleados distribuidos en el interior de la república, lo cual dificulta la interacción entre ellos, la comunicación, el trato se vuelve frío y exclusivamente laboral, trayendo conflictos, malos entendidos y poco interés en el otro, es un tema que atrajo la intención para el inicio

de la investigación, que provocó una propuesta de intervención comunicativa que intentará modificar estos detalles mejorando la convivencia al interior.

El título surge del giro y nombre comercial de la empresa junto con los problemas detectados, además de ser una organización que comenta preocuparse en demasía por sus empleados y su bienestar, lo que después de analizar las percepciones de los empleados no resultó así, al contrario se encontraron malestares en los cuales se trabajó para crear la propuesta.

Es importante destacar que la comunicación es eje principal del trabajo, es poderosa y logra mediante el diálogo conseguir acuerdos consensados, lo cual también depende de un buen comunicador que sepa hacer uso de esta herramienta, que el empleo sea el correcto de acuerdo a la situación que se le presente, debe saber que juega un papel trascendente, que debe poner en alto el nombre de la comunicación, quitándole esa visión instrumentalista enfocada a medios masivos de comunicación, demostrando que la comunicación tiene más que ofrecer.

La comunicación en su vertiente organizacional, nos ofrece un área de trabajo dentro de las empresas y este es un trabajo que muestra lo que se puede hacer mediante el uso de la teoría de la comunicación, herramientas estadísticas, técnicas cualitativas y cuantitativas, resultando en un diagnóstico comunicativo, organizacional y cultural.

El presente trabajo consta de cuatro capítulos que van desarrollando cada área de la organización, detectando ese sentido de ser y actuar que permite que la empresa funcione, que sea un espacio de interacción social donde los individuos se desenvuelven.

En el primer capítulo se conocerá el nacimiento de la empresa, su estructura, organigrama, flujograma, se detectan algunos problemas del proceso de producción del servicio brindado para poder iniciar a trabajar en él, ya que es una empresa con mucho auge, que está en proceso de regularización ante la ley, por lo que se debe conocer desde dentro para poder comprender su funcionamiento y actual crecimiento.

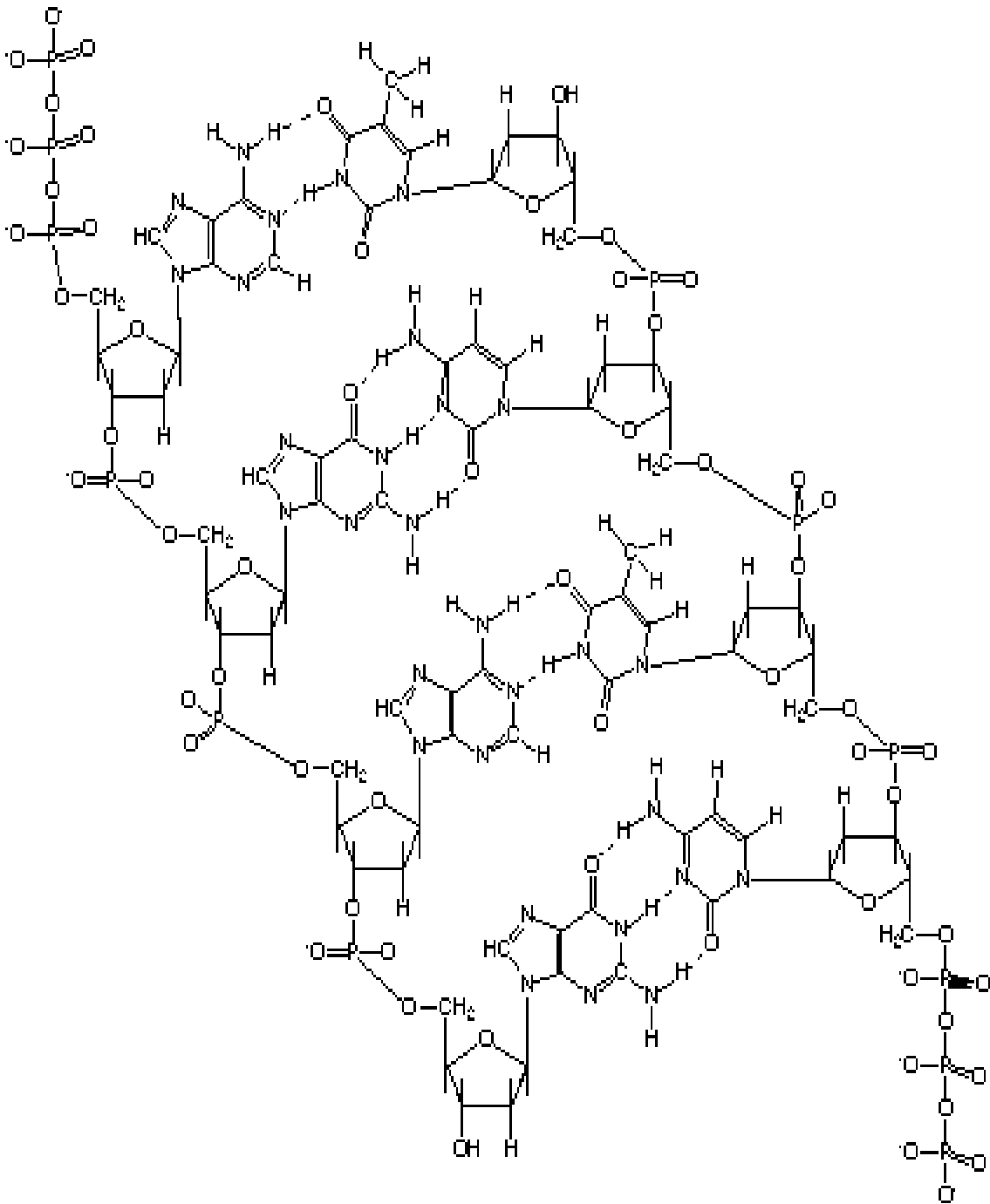
En el segundo capítulo abordaremos escuelas de la administración, grupos formales de trabajo, aplicación de test, se hará uso de técnicas cuantitativas que medirá las diferencias de forma de pensar de los actores organizaciones respecto a diversos temas.

En el tercer capítulo se evalúa la subjetividad el individuo basado en diversas teorías que la sustentan, además mediante técnicas cualitativas que nos brindan las representaciones de los integrantes de la empresa, para conocer como piensa, que necesita, sus metas, modos de pensar, de ver la vida dentro y fuera del trabajo, ya que también se observan algunos rasgos de grupos informales de trabajo.

Finalmente en el cuarto capítulo se realiza un estudio de la cultura organizacional que se crea mediante la interacción entre los miembros de la empresa, tratando de conocer los significados, usos y costumbres de los actores organizacionales con el objetivo de dilucidar el tipo de cultura que predomina.

Una vez conocida la cultura y mediante el análisis de la comunicación y de su rama organizacional, junto con el papel que ejerce el comunicador actual sus retos y perspectivas, se evaluarán los resultados, hallazgos de la investigación para planear una plataforma estratégica con un plan de comunicación que pueda resolver o mejorar esos puntos que pueden optimizar y crear un buen ambiente laboral, empresa sana, fuerte, cohesionada y funcional.

Capítulo I.



Gen-T, en el espejo

En el presente capítulo se conocerá a la organización llamada Gen-T, la cual se dedica a ofrecer servicios de outsourcing de personal, aquellas partes que componen a la empresa, como su ideario, su organigrama, su personal y cómo se desarrollan sus procesos internos.

En Gen-t se detectaron mediante la observación algunos problemas productivos que retrasan el funcionamiento de los procesos de la empresa, dichos problemas consisten básicamente en la falta de procesos escritos, carencia de organización y planeación para la realización de las actividades cotidianas, debido que la empresa desea certificarse en el ISO-900 y está rehaciendo sus manuales, por lo que los empleados hacen las cosas como creen que se deben hacer, también se detectó que la falta de capacitación hacia los empleados hace que estos problemas se den con mayor frecuencia.

Para conocer mejor el inicio de los problemas encontrados se conocerá la historia del outsourcing basados en diversas fuentes de información, como sus manuales, página de internet y alguna bibliografía que ahondan sobre el tema, con el objetivo de comprender los problemas productivos a los que se enfrenta cotidianamente la organización, que es aquello que retrasa o quebranta sus procesos operativos.

Después de encontrar los problemas productivos se aplicaron técnicas de investigación cuantitativa que midieron las incidencias presentadas, logrando trabajar y reflexionar sobre ellas, pensando en soluciones.

A lo largo de 10 subtemas se podrá reconocer cada subestructura de la organización y finalmente podremos comprender su nacimiento, desarrollo y permanencia en la sociedad actual.

Por otra parte se establecerán algunos parámetros para acercarnos a una empresa dedicada a ofrecer servicios de tercerización y su problemática actual, ya que existen pocas investigaciones serías que aborden el tema del outsourcing.

A continuación se iniciará con una descripción de la organización estudiada.

1.1. Nacimiento de la tercerización

El outsourcing en México surge aproximadamente en el año 1995 donde la crisis económica de ese año constituyó una plataforma de lanzamiento para que este tipo de servicios externos se llevara a cabo. Dado que para muchas compañías el reducir costos e incrementar la productividad se convirtió en la diferencia entre el éxito y el fracaso. De hecho, varias empresas que brindaban este servicio lograron la eficiencia sin tener que pasar por algunas etapas, ya que la crisis ayudó en este sentido, pues no había otra forma de adaptarse a lo que el mercado y los clientes necesitaban. (<http://www.uinteramericana.edu>)

Para Gen-T este año fue significativo según las palabras del actual gerente Armando González que nos comenta en la entrevista realizada que “nace el 15 de Enero de 1995 como empresa de Outsourcing para una bodega de General Electric (GE) en Naucalpan, gracias a la visión y empuje de Luis González Issasi y a la perseverancia de Armando Gonzalez Issasi, hermanos fundadores de la empresa, originalmente y durante los primeros cinco años de vida fue conformada principalmente por los hermanos Gonzalez Issasi (Luis, Armando, Juan, Felipe, Andrés) logrando un crecimiento digamos sobresaliente en corto tiempo”. Cabe destacar que iniciaron únicamente con servicio de administración de personal porque era un servicio fuerte y bien remunerado, además de que el mercado era pequeño y sólo se daba a conocer esa área del outsourcing.

Una vez iniciado el servicio con su primer cliente surge la idea de llamar a la empresa Temporary For You S.C., comienzan a notar que con un buen servicio y dedicación necesaria se pueden obtener grandes resultados como crecimiento en clientes, recomendaciones entre ellos y mejores ingresos económicos.

Se continuó con la administración de personal como servicio prioritario y debido al buen seguimiento, las recomendaciones y preferencias de los clientes se decidió en 1998 abrir oficinas en la ciudad de Toluca donde había un cliente fuerte a nivel mundial “Thomson Telecom”, empresa que fabrica y comercializa productos de comunicación para Telmex, se notaba su gran potencial de crecimiento, surgiendo así la primera sucursal.

En ese mismo año se decide cambiar el nombre simplificándolo a TFY S.A. de C.V., el crecimiento y desarrollo continua hasta el 2002, donde comienza a haber ciertos deterioros en el servicio como incumplimiento en tiempos de respuesta, errores ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), inadecuada administración de personal, debido a la falta de sistema, y organización.

Algunas posibles causas pudieron ser un crecimiento acelerado carente de planeación estratégica, falta de capacitación del personal, por lo que los clientes necesitados de servicio de calidad que TFY no le brindó, deciden irse y en consecuencia se da una baja significativa de clientes, acarreado crisis económica, desestabilidad laboral para la empresa y sus empleados a los cuales les quitan prestaciones dejando sólo a gente imprescindible para la operación de la empresa.

Subsecuentemente no sólo trajo circunstancias negativas también trae una renovación y cambio de actitud por parte de los dirigentes que deciden retomar y transformar el futuro de la empresa que iba en declive.

En el 2004 se inicia el rescate de clientes y deciden retomar la frase de “Otorgar un servicio personalizado” para salvarse de una inminente desaparición, y se le cambia de nombre a Gen-T para eliminar toda esa mala reputación que TFY había dejado porque muchos clientes en son de burla le habían nombrado “TeFaYe”, lo cual no era apropiado para iniciar con un nuevo espíritu emprendedor y renovador.

Además de renovarse internamente como nos refiere en la misma entrevista el licenciado Armando, “la empresa es reconfigurada procurando darle un enfoque, aunque institucional, más humano, logrando así un equipo de alto desempeño que nos evite tener una estructura piramidal y jerárquica, en donde la gente trabaje en un ambiente propicio y de calidad” rematando dice que “él sabe que una organización funcional y fuerte es respaldada por su personal”, debiendo estar tranquila y feliz de pertenecer a ella.

Actualmente Gen-t cuenta con más de 35 clientes a los que se les da el servicio, se tienen oficinas en el Distrito Federal, Coahuila, Tampico, Monterrey, Reynosa, Guadalajara y tiene presencia en otros estados como Mérida, San Luis Potosí, Tabasco, Cancún, Puebla,

Orizaba, Tlaxcala y Toluca, debido a la mejora de servicio, prestigiadas organizaciones continúan otorgándole la confianza a Gen-T siendo su proveedor de recursos humanos, como una opción viable y segura sin ser necesariamente la más famosa o conocida.

Este tipo de empresas y especialmente Gen-T es regulada para que cumpla literalmente lo planteado, ya que su misión es “promover la legalidad de las empresas de este giro y velar por sus intereses en conjunto, así como respetar y hacer respetar los derechos laborales de los empleados a través de un trabajo digno ante las empresas responsables de promover fuentes de empleo dentro de la sociedad, así como todo lo relacionado con la administración de personal contratado, tanto fijo como eventual, lo cual demuestra su honestidad en sus operaciones”.(www.gen-t.com.mx)

El objetivo de esta empresa es “El futuro de Gen-T será de crecimiento sostenido y sin precedentes con un amplia visión, sin dejar de reconocer que tenemos retos que lograr para consolidarnos y marcar una diferencia con nuestros clientes con respecto a nuestra competencia, porque queremos trascender seremos el: Modelo de proveedor de servicio de nuestros clientes” (Manual de sistema de calidad de Gen-T:2006)

Actualmente Gen-t lucha por transformase y mejorar, en su página de reciente creación se describe de la siguiente forma “nos distinguimos por brindar un servicio personalizado, transparente y tener alto compromiso con nuestros clientes. Somos la extensión de su negocio, por lo que a través de la responsabilidad que tenemos con nuestros clientes los apoyamos para que ellos se enfoquen en su actividad principal, convirtiéndose esto en beneficios económicos y mayor productividad para su empresa”. (www.gen-t.com.mx)

Él licenciado Armando, gerente de la organización, nos comenta que entre sus metas está, aparte de mantenerse en el mercado, crecer en estudios socioeconómicos, reclutamiento y selección, para consolidarse como una opción atractiva en esas áreas, finalizando con un objetivo decisivo en el futuro de esta organización: “integrase a la lista de las diez empresas de outsourcing a nivel nacional”.

De acuerdo a la Asociación Mexicana de Capital Humano (AMECH) quien entre sus funciones está el regular a los outsourcing, también se dedica a revisar la competencia entre estos, dio la lista de las mejores empresas de tercerización basada en diversos estándares, calidad, cobertura, antigüedad y clientes, y nos dice que son por orden de importancia: Adecco, Manpower, Randstad, Kelly Services, PAE, Human Kind, Ad Sourcing, Grupo DCH, Rolling, Personnel Retribuye.

En el 4º. Congreso de Administración en México: Teoría y Praxis. El entorno de las organizaciones: Una visión sistémica, expuesto por Ricardo A. Estrada García y Germán Sergio Monroy Alvarado nos dicen que es una “visión sistémica de los actores del entorno de las organizaciones, propone dejar de enfatizar lo que comúnmente se ha venido impulsando en los últimos años, priorizando el mercado, el valor agregado y la competitividad, entre otros aspectos, que sin duda son importantes; pero más importante es tener la visión sistémica, para comprender, entender y fomentar la implantación de comportamientos más conscientes de la importancia de las interacciones de las partes” de acuerdo a lo antes mencionado el dueño de la empresa trata de integrar a su gente, sus procesos, y su negocio con el fin de conseguir la integralidad y el funcionamiento de engrane sin embargo, el discurso es contradictorio cuando se observan sus procesos y lineamientos.

Finalmente la empresa se ha logrado mantener porque se ha ido adaptando a su entorno, el cual en ocasiones es inestable y es regido por los outsourcing líderes del mercado como Manpower o Adecco empresa norteamericana y francesa respectivamente que van dando parámetros de acción, que las pequeñas empresas competidoras deben acatar, así lo ha venido haciendo Gen-T para poder mantenerse en el mercado.

Estructuralmente carece de planeación, organización y sobre todo de comunicación hacia y con sus empleados, lo cual deriva en desequilibrio estructural, cultural y organizacional que se nota al exterior.

1.2. Radiografía del outsourcing

A continuación presentaremos la estructura legal de Gen-T Personal Outsourcing, para ello se revisaron algunas fuentes como actas constitutivas, sistema de nómina, información brindada por parte de área contable.

El giro de Gen-T está en los servicios de outsourcing de personal, es decir ofrece servicios externos de recursos humanos como administración de personal, consultoría, capacitación, estudios socioeconómicos, reclutamiento y selección, maquila de la de nómina y pruebas psicométricas.

Estos servicios se ofrecen a pequeñas, medianas y grandes empresas beneficiándolas en reducción de costos, aumento de plantilla sin que afecte su estructura y las facturas son deducibles de impuestos. Pertenece al sector terciario debido a que no se producen bienes materiales; también nos ofrece la oportunidad de aprovechar algunos recursos sin llegar a ser dueños de él, como en el caso de los servicios, según información proporcionada por el INEGI.

Se encontró que su estructura cuenta con diversas razones sociales en la República Mexicana y son las siguientes: DDECH S. de R. L. de C.V. donde se administran a empleados con prestaciones de ley; CAPHUMAN S. de R. L. de C.V., cuenta con empleados con prestaciones superiores a las de ley; Gente DAGAR S. de R. L. de C.V., para empleados sindicalizados y finalmente Capacitando Gente A.C., es ahí donde se coloca al personal que trabaja por honorarios, entre otras, de las cuales no se concedió información.

Según la clasificación que hace la secretaría de economía que va de acuerdo al número de empleados que oscila entre 10 y 50, Gen-T es una empresa pequeña, porque son 19 empleados a nivel nacional, pero en constante desarrollo.

1.3. Minutos de introspección...

Gen-t nació como una empresa preocupada por sus empleados, entre diálogos resaltaban que el empleado debía estar satisfecho con su empresa y eso se reflejaría en su trabajo

diario, por lo que una vez al año realizaba un viaje a cualquier lugar de la república mexicana y le llamaban Foro, ahí se aplicaban dinámicas grupales, juegos, es decir se buscaba la integración de cada integrante de la organización. En el año 2008 se tomó la decisión de iniciar el proceso de certificación en ISO-9000, por lo que haciendo una evaluación se notó que el manual y todo su contenido ya era obsoleto porque lo que se hacía ya no era lo que se habían plasmado en un inicio.

En julio del mismo año se realiza el último foro a Ixtapa Zihuatanejo donde aparte de descansar y divertirse se planeó un día de trabajo en equipo en el que se debía crear el ideario de Gen-T entre todos los colaboradores de la empresa.

Se explicará brevemente a lo que se llegó en ese año. Las organizaciones actuales las podemos describir como “unidades sociales construidas para conseguir objetivos específicos” (Etzioni, 1975: 113) la organización debe poner por escrito lo que busca y desea obtener de cada miembro con el fin, de “orientar en la descripción de un estado futuro de los asuntos que la organización busca, líneas de guía para las actividades; justifican estas actividades, legitimando la existencia misma de la organización; sirven como patrón para medir el éxito, su efectividad y eficiencia, y también como una medida para quien estudia una organización desde el exterior de ella”(Etzioni, 1975: 113)

Basados en el párrafo anterior lo que guía y orienta al personal de Gen-T es su visión, misión, valores y objetivos, los cuales fueron creados a lo largo del foro por ellos mismos. La misión es la razón de ser de la organización su fin a lograr y la crearon de la siguiente manera “Somos una empresa de recursos humanos que brinda servicios personalizados de calidad que satisfacen las necesidades de nuestros clientes y empleados” (Manual Gen-T, 2004: 3)

La visión es como se ve la organización en un futuro nos indica que debemos trabajar arduamente para lograr cierta cosa como en el caso de Gen-T que busca “Ser una de las cinco primeras empresas con presencia a nivel nacional, brindando un servicio de calidad a nuestros clientes”. (Manual Gen-T, 2004: 3)

Finalmente mediante un proceso de jerarquización se llegó a la consolidación de los siguientes valores que darán los patrones de conducta y que se debe considerar al actuar en la organización y son los siguientes en la organización a estudiar: “Honestidad porque tiene operaciones transparentes, trabajo en equipo por colaborar en unión para lograr un objetivo común, calidad en el servicio para hacer las cosas bien y a la primera finalmente, compromiso para cumplir con nuestras responsabilidades en tiempo y forma”. (Manual Gen-T, 2004: 3)

Por lo que podemos observar la organización durante este viaje buscó la transformación de su identidad y la hizo de manera grupal, integrando a su equipo de trabajo e introyectándoles que sólo juntos lograrían plasmar lo que quieren que sea su empresa, porque son los empleados quienes diariamente trabajarán para conseguirlo.

Sin embargo esta visión humanista y de acercar a la gente a lo que es la empresa duró poco, ya que en el 2009 comenzaron los cambios abruptos en decisiones, donde ya no se les tomaba en cuenta a los empleados únicamente se hacían las cosas de otra manera sin previos avisos, la información era confidencial, creada, conocida y manejada sólo por el recién creado comité.

Realmente este cambio pudo deberse a la crisis, ya que se redujo el presupuesto, se ejercía presión en la cobranza, se pedía justificar las salidas del dinero, los sueldos son bajos y no ha habido incrementos, se redujo el personal y en las juntas se hacía hincapié en que todo ejecutivo tenía la obligación a parte de sus actividades de vender, darle seguimiento a base de datos que otorgaba el área comercial, y que se debía meter un cliente mínimo porque para ello se les daba asistente a todos para que deslindaran responsabilidades y vendieran.

La empresa trabaja por metas de ventas mensuales y si se logran que bueno sólo se les dice que así se debe trabajar, no hay recompensas, ya que para obtener comisión económica se ponen metas imposibles de alcanzar para algunos, el reconocimiento simbólico no existe, si las metas no se logran se les hace mención de su falta de trabajo y productividad.

La empresa no ha logrado llegar a su punto de equilibrio en el aspecto económico, que es lo más importante, sin ello todo se vuelve caos, se vuelve estricta, rígida y exigente, trabaja

día a día tratando de que la crisis no le afecte, pero algunos clientes se fueron debido a la situación económica actual del país.

La organización se rige mediante políticas, la principal es la Política de calidad donde a manera de resumen nos dice que lo más importante es "...brindar servicios personalizados con calidad, honestidad y transparencia enfocándose a crear una cultura de calidad enfocada al servicio al cliente", (Manual Gen-T, 2004: 4), esto se lleva a cabo porque se brinda respuesta rápida, debido a que es una plantilla pequeña y los procesos se reducen en tiempo y personas que hacen varias actividades. Con el cliente existe la honestidad y la transparencia.

Sin embargo en la segunda parte dice lo siguiente "...donde prevalezca la ética como principal valor, en un ambiente de estabilidad laboral, mejora continua, comunicación abierta y apego a procedimientos" (Manual Gen-T, 2004: 4).

Esto es contradictorio cuando en la empresa no se siguen todo los procedimientos porque no existe quien audite el área contable como los egresos y las cuenta son ajustadas, porque el contador viene una vez al mes o cada dos meses por los documentos para hacer su contabilidad porque trabaja desde casa, además a los empleados de Gen-T se les paga la mitad por nómina y la otra por honorarios, se les cambia constantemente de razón social sin aviso, definitivamente tratan de ser muy honestos y éticos con sus clientes, pero donde queda su personal que son los que hacen funcionar la empres y quienes con su trabajo diario logran ese "Servicio Personalizado".

Básicamente los objetivos de la empresa están centrados en el logro de calidad en la ejecución de un servicio, son claros porque son redundantes, pero carecen de congruencia con lo que realmente la empresa desea lograr, tomando en cuenta lo anterior podemos decir que tienden a la superficialidad y tratan de orientar a un sólo objetivo: el servicio, pensar sólo en los clientes dando todo por ellos.

Todo el pensamiento de la empresa esta orientado hacia afuera no hay nada que hable de los empleados de Gen-T o de lo que ellos como empleados quieren de la empresa donde trabajan, esto puede causar una incertidumbre de creerse no tomados en cuenta, además de

no tener una identidad, un sentido de pertenencia, porque no se pueden ver reflejados en nada de lo que la empresa propone en sus manuales.

1.4. Usted se encuentra aquí...

Se analizará el organigrama, esto nos dará la estructura que es parte primordial de este capítulo, con el objetivo de observar cómo se estructura Gen-T para funcionar, cómo fluyen las órdenes, que tipo de comunicación se da, y la importancia del flujo de la información, lo cual es un tema a abordar en el siguiente capítulo, pero esencial conocerlo desde éste por ser eje central de la investigación, además de resaltarse en las problemáticas detectadas.

Iniciaremos abordando la jerarquía establecida, entendiendo que para esta investigación entendemos al organigrama “como una representación sistemática de los diferentes departamentos de la organización, en el cual existe una división de funciones, existen líneas de autoridad, responsabilidad, canales formales de comunicación e información, además de que puede ser estructural o funcional”. (Vázquez: 123)

Cabe destacar que dicha representación es de reciente creación, ya que constantemente lo modifican por diversas razones como la desaparición de un puesto o la conjunción de áreas, algún ejecutivo es despedido, la desaparición de algún centro de negocios y así se van quitando o agregando grafos, es un organigrama inestable y cambiante trata de ir al día creando incertidumbre o indiferencia ante el personal.

El organigrama de Gen-T es de tipo estructural jerárquico clásico, debido a que sólo nos está mostrando los departamentos más importantes con sus ramificaciones de manera descendente, es claro sin embargo que lo que ahí se plasma no es lo que se hace en realidad, una persona asiste a varios centros de apoyo y no lo grafican, es de tipo jerárquico porque presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada, también es importante destacar que constantemente se modifica, se le agregan o se le quitan grafos, pero no es lo que realmente se da en la vida diaria de la organización.

Los organigramas como menciona Salaman y Thompson en su libro Control e ideología en las Organizaciones, son donde se estructuran las actividades de los empleados, en este caso

se está ejerciendo un control de tipo jerárquico donde “la jerarquía y la división del trabajo están ligados cada uno con el poder en las organizaciones, ...en la jerarquía, cuanto más alto el nivel en la jerarquía, más grande el derecho reconocido o legítimo -la autoridad- de controlar el uso de los recursos y el comportamiento de los demás”

En el organigrama no se refleja el comité que dirige las actividades y rumbo de la empresa, como podemos observar en el organigrama abajo del director existen seis departamentos que conforman dicho comité, con el que cabe mencionar ningún empleado está de acuerdo, porque no conocen la operación y la dirigen, piensan y ordenan sin ni siquiera haber estado alguna vez en un puesto operativo de la empresa, este tipo de incongruencias son las que rigen diariamente la organización.

La organización a estudiar cuenta con 19 miembros que a continuación describiremos para poder conocer la estructura humana con la que cuenta, como ésta deriva en funciones, roles, alcances y limitaciones que se analizarán en capítulos siguientes, con el fin de comprender el funcionamiento junto con los procesos actuales de la empresa.

Armando González director general vive en Coatzacoalcos y no trabaja en la operación diaria ocasionalmente envía mails de desarrollo organizacional para que se lean pero ha tenido poca respuesta, toma decisiones y guía su empresa cuando viene cada mes a la junta de comité.

Arcelia Mejia, es contadora tiene el puesto de tesorera, con 13 años en la empresa que se encarga de las finanzas, pago de nómina, pago de impuestos, facturación, trámites bancarios, crédito y cobranza, trabaja desde casa, pertenece al comité gerencial

Gustavo Castañeda, actual contador de la empresa con siete años de antigüedad realiza el cálculo de nóminas, SUA, cálculo de impuestos, depuración de cuenta, captura de pólizas, trabaja desde casa y pertenece al comité gerencial

Cynthia Suárez, lleva dos años en la empresa es auxiliar contable ella es asistente de ambos contadores por lo que hace nómina, facturas, pólizas, tramites con la aseguradora, SUA, impuestos.

Rubi Sánchez lleva siete años en la empresa y ella lleva el área comercial, prospecta, vende, apoya a los ejecutivos, toma decisiones porque pertenece al comité gerencial, evalúa el desempeño del personal, checa el servicio que se da por parte del personal al cliente, compra la despensa, compra la papelería, material de promoción y organiza las participaciones en ferias, expos y aparición en revistas, aunque no este en el organigrama como jefe de alguien es la que autoriza todo.

David González lleva desde la creación de la empresa porque es el hijo del dueño, se encarga del área de sistemas, como soporte, compra de material tecnológico, y debe proporcionar servicio, asesoría y el equipo adecuado para trabajar. Actualmente va una vez a la semana a trabajar porque se metió a la escuela a estudiar, ya que en sus cinco años siempre había trabajado de manera empírica.

Guadalupe Montoya se encarga del área de calidad cuenta con cuatro años en la empresa y realiza funciones de recursos humanos de todo el personal de Gen-T, calcula la nómina, contratos, recibos, lleva el proceso de la certificación creando manuales y también va dos veces a la semana a la empresa porque va a la escuela.

Pedro Gutierrez lleva seis años es ejecutivo senior y prospecta, vende, revisa la nómina, lleva recibos a las empresas, hace estudios socioeconómicos, recluta y selecciona, factura los servicios, hace labor de cobranza, realiza reportes internos, hace movimientos ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), realiza pruebas psicométricas. Y tiene una asistente llamada ejecutiva junior a la cual debe capacitar porque lleva un mes. Asiste diariamente a trabajar.

Adriana Antonio cuenta con seis años de antigüedad es ejecutiva senior del centro de negocios en Coatzacoalcos, Veracruz y prospecta, vende, revisa la nómina, lleva recibos a las empresas, hace estudios socioeconómicos, recluta y selecciona, factura los servicios, hace labor de cobranza, realiza reportes internos, hace movimientos ante el Imss, realiza pruebas psicométricas, pero lo que mas vende son estudios. Tiene a su ejecutiva junior que tiene casi dos años y hace casi lo mismo que ella excepto facturación y ventas.

Arisbeth Pineda también lleva seis años y es Gerente Regional zona norte y tiene a su cargo tres sucursales guiadas por ejecutivas senior ubicadas en Reynosa por Brissa Pérez que tiene un año en la empresa, Monterrey por Susana Arenas un año en la organización y Tampico por Graciela Mañueco con un año en Gen-T, todas ellas realizan las actividades antes mencionadas.

Finalmente Susana Muñoz que realiza las actividades de una ejecutiva senior, en la matriz de Gen-T, con dos años de antigüedad, inició siendo ejecutiva junior y ascendió de puesto.

Podemos observar como las actividades son dispares, además de ser pocas personas para lograr el funcionamiento óptimo, es una empresa familiar que otorga varias concesiones sin importar que sean o no familiares directos, es flexible y tratando de ser una organización diferente es condescendiente lo que ocasiona carencia de eficiencia, por la falta de rigidez en algunos detalles del proceso de trabajo o de las facilidades que otorga.

Se localizaron los perfiles de la empresa, los cuales sí existen, se analizaron para observar que es lo plasmado en el manual de procesos y lo que realmente sucede en la organización, concluyendo que los perfiles de puesto no coinciden con lo que actualmente sucede. Hay puestos que no están en esta descripción y que existen, por ejemplo, por la necesidad de apoyo para el área contable y finanzas, a pesar de ello y de la constante modificación del organigrama no se ha incluido y se desconoce el motivo o si alguna vez lo incluirán o cuál será el organigrama definitivo.

Dichos perfiles son homogéneos, lo único que cambia es el nombre de puesto, ya que el supuesto es que todos realicen y dominen las mismas actividades, lo cual puede ser incongruente si se observa que la carrera, plan de vida, objetivos, puesto son diferentes.

No se siguen los perfiles porque carecen de información útil para orientar las actividades cotidianas, ya que muchas funciones que se realizan día a día no se ven reflejadas porque los perfiles ya son obsoletos y rebasaron las actividades cotidianas.

1.5. *Buscando Gen-T*

Cabe destacar que el giro de la empresa es vender reclutamiento y selección de personal a empresas externas, por lo que el proceso real plasmado en los manuales está dirigido al reclutamiento de personal para el cliente e internamente no existe uno para reclutar el personal de Gen-T, el proceso es el siguiente:

- Determinación del perfil solicitado
- Reclutamiento y selección
- Verificación de referencias laborales (no estudio socioeconómico)
- Evaluación del candidato a través de una batería de pruebas psicométricas
- Envío de tres candidatos por vacante
- Retroalimentación en la parte no técnica, para envío de 2 candidatos más
- Tiempo de reclutamiento: mínimo 5 días hábiles después de levantado el perfil
- Facturación y cobro del servicio

Se sigue al pie de la letra porque así está establecido y el cliente está auditando constantemente esta parte o solicita información que se desprende de alguna etapa del proceso.

En cuanto a la consolidación del equipo de la organización se debe realizar un proceso de reclutamiento, similar primero se debe tener una vacante de cualquier área, se inicia con la publicación de la vacante en los diversos medios a los que se tiene acceso como OCC, empleo.gob, zonajobs, periódico, después se filtra curricula, se agendan citas, se hacen entrevista iniciales, se solicita referencias laborales de los tres candidatos viables para el puesto; según el perfil se le aplican pruebas psicométricas, se hace la selección y finaliza con la contratación.

Este proceso no es el que se sigue cuando se busca personal para la empresa, cada ejecutivo senior que tiene una vacante decide como hacer su reclutamiento y selección, podrá aplicar pruebas primero o no aplicarlas, podrá solicitar referencias laborales o confiar en el candidato, a algunos se les hace estudio socioeconómico, en fin no se sigue este proceso.

Para reclutar a un ejecutivo senior lo hace el área comercial que antes ya se había mencionado es la que decidirá a quien selecciona y cómo lo hace.

Como son pocos los miembros de la organización este proceso se realiza pocas veces y como no es supervisado y cada miembro decide cómo y a quién contratar les llega a ganar la premura por el trabajo excesivo y se llega a elegir de manera rápida y sin evaluaciones, al final son malas decisiones que terminan en alta rotación de personal o conflictos internos.

En esta área no hay orden y los perfiles cada quien los adapta a sus necesidades independientemente de lo que esté por escrito en el manual de operaciones.

En diversas juntas se ha tocado el tema y crearon una lista de actividades y en base a ello cada ejecutivo observa ciertas características en los candidatos, ya que el objetivo es reclutar a una persona que se le capacite y crezca en la empresa de ejecutivo junior se convierta en senior, para que se ahorre tiempo y la gente se desarrolle en la organización, es un fin válido pero falta capacitación para que los ejecutivos senior puedan lograr este crecimiento en los nuevos ingresos.

Por lo antes mencionado será pertinente describir el flujograma de Gen-T, entendiéndolo como “las formas representativas por donde corre la información” y tomando en cuenta que los “...flujos son los caminos, circuitos, rutas y pasos por donde transita la información y la comunicación” (Vazquez: 79) con el objetivo de conocer cómo se da el proceso comunicativo e informacional en Gen-T, logrando detectar si existe algún quiebre o fisura que impida la comunicación

Se aplicó la técnica del flujograma que nos muestra como se da el trabajo diario de la organización a estudiar, podemos observar como se inicia un servicio que es a lo que se dedica la empresa, todo inicia con la promoción y cuando se logra la venta se inicia todo el trabajo interno donde podemos encontrar varios puntos rojos que hacen que este servicio no finalice de manera exitosa o se tenga que regresar a cierto punto e iniciar nuevamente su recorrido.

Después del análisis del flujograma encontramos varios cruces donde la información no llega a su destinatario y comienzan los problemas productivos en la operación. Para ello se

hizo uso de otra herramienta estadística que nos ayudó a comprender mejor los obstáculos de la información y lo midió.

La herramienta usada es la hoja de inspección o verificación, es utilizada para “reunir datos basados en la observación de las muestras con el fin de empezar a detectar tendencias. Este es el punto lógico del inicio en la mayoría de los ciclos de solución de problemas” Esta herramienta nos ayuda a comprender que tan frecuentemente ocurre cierto evento y “convierte las opiniones en hechos”. (Martínez, 1995: 55)

Para este trabajo se realizó una lluvia de ideas por parte de los empleados para conocer su visión respecto a los problemas a los que se enfrentan cotidianamente y así valiéndonos de la observación y la aplicación del flujograma se detectaron varios obstáculos en el proceso de trabajo de Gen-T. A continuación se detalla en la hoja de inspección.

Hoja de Inspección					
Problemas	Periodo 4 Semanas de Marzo				
	1	2	3	4	Total
Retraso de incidencias	1	1	1	1	4
Pago de nómina a destiempo	x	x	x	x	0
Envío de facturas a destiempo	1	1	x	x	2
Entrega de facturas a cliente a destiempo	x	x	1	x	1
Retraso de pago	1	1	1	1	4
Retraso en entrega de estudios socioeconómicos urgentes	1	1	x	x	2
Retraso en entrega de referencias laborales	x	1	x	x	1
Total	4	5	3	2	14

Como podemos observar el retraso de incidencias que son los movimientos extras de una nómina normal como un bono, tiempo extra, primas dominicales, faltas, incapacidades, dichos movimientos son un problema común y constante en el trabajo cotidiano, lo que se observó es que en la primera semana se debió a que se juntó con el cierre de mes de febrero y había más actividades de igual importancia que la nómina como la realización de facturas de marzo, reportes a cliente y cierre de facturación de febrero; en la segunda semana se volvieron a retrasar en este punto porque ahora se unió la nómina semanal con la quincenal y el trabajo se duplica hay más clientes y empleados en nómina quincenal, además algunos clientes desconocen el calendario y no mandan incidencias en tiempo y al no estar todas la nóminas correctas no se pueden enviar al departamento de finanzas que se encarga de pagar

y por ende se retrasa el proceso y dicho departamento tiene que trabajar a deshoras como diez u 11 de la noche para que quede aplicado el pago en el día correspondiente y no existan reclamos de parte de clientes y empleados.

En cuanto al pago de nómina a destiempo nunca ocurrió debido a que el departamento de tesorería se desvela constantemente para que no ocurra, lo cual no es normal, no debería pasar ya que debe existir una mejor organización del tiempo, donde los desfases no se den, esto habla de una carencia de planeación por parte de los ejecutivos que traen como consecuencia un cúmulo de trabajo atorado para la persona que debe realizar en último paso del proceso.

Envío de facturas a destiempo; fue consecuencia de falta de organización y planeación por parte del ejecutivo que no pudo dar prioridad a las actividades que debe realizar y lo olvidó. Como cadena fue originando que el cliente no la tuviera en tiempo y no procesará en fecha el pago para Gen-T teniéndolo para cuando ellos tengan efectivo y puedan realizar el pago, ya que argumentan que todo está planeado si no se ingresa la factura el día estipulado ellos reacomodan el dinero. Esto trae molestias en los clientes que han tenido que amenazar con no paga si no se entregan en tiempo y forma sus facturas.

El retraso en la entrega de estudios socioeconómicos en las dos primeras semanas de marzo se debió a lo antes mencionado, es fin y principio de mes hay muchos reportes por entregar, nómina, facturación y los estudios requieren de mucho tiempo porque hay que visitar al candidato en su domicilio y en ocasiones viven lejos de la oficina, además se debe capturar la información, hacer llamadas para lograr encontrar y verificar si sus datos del curriculum son reales. Es importante decir que los clientes son exigentes y si no se tiene su estudio cuando ellos lo piden no vuelven a solicitar estudios y será un cliente perdido.

En cuanto a las referencias laborales el retraso es por el tiempo que se le debe dedicar y las llamadas que se deben realizar y en ocasiones se topa con organizaciones burócratas con muchos procesos para otorgar información causando retrasos en la entrega de información al cliente.

Lo antes mencionado sucede cada mes, lo hemos constatado mediante la observación y las causas son diversa, ya que se es una organización muy sensible al exterior todo lo interno depende del cliente y de sus exigencias, si ellos solicitan algo a destiempo se debe hacer y retrasar todo lo demás, no respetan las fechas y se les debe tolerar y servir.

1.6. Descripción de puestos en Gen-T

El siguiente punto a desarrollar es observar los parámetros en los que se basa Gen-T para conformar su equipo y racionar actividades a cada integrante de su organización. A esto se le llama perfiles de puesto y haciendo una evaluación de los mismos encontramos que son técnicos y generales en ciertas áreas todos deberían hacer lo mismo, lo cual trae consigo cierta confusión, cabe destacar que estos perfiles se hicieron en el 2006 y hasta la fecha nunca se han seguido.

En la parte de abajo dice generalidades y ahí ponen actividades que todos los puestos independientemente de sus funciones deben realizar.

En estos perfiles no hay nada de lo que cada integrante percibirá como sueldo, prestaciones o funciones que realmente se realizan, son perfiles hechos por una persona que no sabe que hace cada integrante, lo más importante es que cuando uno ingresa a la empresa no sabe nada, sólo lo que va a ganar porque como se mencionó en un principio la empresa busca no seguir los parámetros que siguen todas las empresas y decide ser moderna e innovadora y no existe nada por escrito se van enterando conforme pasa el tiempo.

No hay reglas, se sabe que el horario es de nueve a seis, pero por el trabajo diario se puede llegar tarde o irse temprano, trabajar desde casa, existe mucha flexibilidad que ocasiona indisciplina, rezagos, entregas a destiempo y no se localiza a la gente cuando se le necesita.

Las actividades que se realizan actualmente rebasan lo descrito en los perfiles, se necesita una actualización y un verdadero conocimiento de cada miembro de la organización o saber qué es lo que realmente se busca y necesita de cada actor organizacional.

Existen ocho descripciones de puesto en el manual de operaciones de Gen-T iniciando con comercial, tesorería, contabilidad, nóminas, calidad, sistema, titular de CN y asistente CN.

Los nombres de los puestos ya no se llaman así cambiaron y en el manual ya son obsoletos. Ahora son llamados de la siguiente forma respectivamente: área comercial, finanzas, contabilidad, nómina, área de calidad, sistema y servicios, ejecutivo senior, ejecutivo junior. Nada de lo anterior está escrito y de manera drástica enviaron un mail con nuevas firmas de correos que se debían actualizar en cada máquina.

1.7. Enlistando la tecnología

En la sucursal matriz de Ohio cuenta con lo necesario para trabajar tecnológicamente hablando, tiene internet de banda ancha, cada integrante cuenta con lap tops, las eligió y compró el área de sistemas sin tomar en cuenta que es equipo casero y se descompone o satura fácilmente por la capacidad que tienen.

El asistente de contabilidad-tesorería tiene una PC muy vieja, que continuamente formatean y a pesar de las peticiones que se han hecho no se cambia el equipo que retrasa la operación y que cuenta con información importante para y de la empresa.

Calidad; tiene una PC reciente, que no tiene ningún problema para las funciones que ella realiza.

Para uso general se cuenta con una copiadora, dos multifuncionales y cuatro impresoras, área comercial y sistemas no tienen impresora y deben imprimir en otras máquinas retrasando el trabajo de los demás.

Es una zona con problemas en la corriente eléctrica y constantemente se va la luz, se cuenta con note brake en cada máquina y de los siete que hay sólo dos funcionan, ya que su duración es de dos horas y duran 10 minutos con recarga y se apagan, además hay lap tops que su pila no sirve y las de escritorio no tiene pila, por consiguiente se para la operación.

Se cuenta con dos modem para seis máquinas distribuidas en dos pisos y su funcionamiento es lento y no se le ha dado seguimiento en Telmex pidiendo una explicación de este suceso que atrasa la operación por ser tardado o se desconecta constantemente.

En el interior de la república tiene cada plaza lo siguiente lap top, copiadora, multifuncional, internet.

Los medios de comunicación que se usan al interior de Gen-T es el messenger donde todos se deben conectar diariamente toda la jornada laboral, ya que por ahí se mantiene la comunicación, se cuenta con radios de nextel, y varias líneas telefónicas sin restricciones.

1.8. Hallazgos:

Una vez aplicado al análisis estructural y las herramientas estadísticas necesarias para poder recolectar datos, procesar los mismos y obtener la información necesaria se pudo llegar a un diagnóstico con los siguientes resultados que permite presentar el siguiente conjunto de conclusiones.

Se encontró que Gen-T nació y ha sido a lo largo de su historia una organización familiar muy frágil, que continúa con las mismas debilidades de siempre, falta de organización, capacitación, integración, reglas claras y concisas que orienten a sus empleados a la consecución de los objetivos y metas organizacionales. Además de ser muy susceptible al entorno y a la estabilidad o inestabilidad de sus clientes o mercado competitivo.

Según palabras de su gerente, la empresa trata de ser humanista, sin embargo en todo lo encontrado se observó una tendencia marcada al control, a la subordinación de actividades que son regidas por un pequeño grupo, en ocasiones se trata de tomar en cuenta la opinión de los empleados pero para temas no sobresalientes que pueden afectar o no el desarrollo personal y laboral de cada actor.

Algo a destacar es que sus objetivos abarcan al cliente en todos los aspectos, y en dichos objetivos no hay mención de los integrantes de la organización, que como ya se había comentado son los que hacen funcionar a la empresa.

El organigrama reafirma que es una organización jerárquica con el control en una sólo figura central, el dueño y lo acompaña un pequeño comité que decide por todos y no somete nada a votación argumentando que es lo mejor para la empresa.

Los integrantes de la organización permanecen, la mayoría del personal lleva más de tres años y algunos hasta diez, esto es debido a la flexibilidad, a que son gente conocida del dueño desde hace muchos años y cuentan con beneficios que no les darían en ninguna otra

empresa ingresando mediante un proceso de reclutamiento común, como el trabajar desde casa, ir a estudiar y trabajar sólo dos días a la semana, situaciones que arrojan malestar y retrasos en la operación de todos los demás integrantes que sí van diariamente a la oficina, y que se deben ajustar a los tiempos de aquellos que no lo hacen, apoyándolos o esperando a que den respuesta.

En el reclutamiento se detectó la falta de una supervisión del reclutamiento y la gente que ingresa puede estar o no calificada para realizar las funciones que se le asignarán, no hay un procedimiento interno para la empresa, porque el que existe es para los servicios que se ofrecen, no hay una guía de prestaciones para empleados, se evaden impuestos en el pago de salarios perjudicando al trabajador en los ahorros de su retiro o en sus cotizaciones que lo puedan hacer candidato para obtener un crédito en el Infonavit incidiendo en la ética de la empresa.

En cuanto a los procesos para brindar un servicio se realizó un flujograma detectando varias inconsistencias en el desarrollo del mismo, retrasos ocasionados por clientes o por los mismos empleados que no respetan fechas o no se organizan adecuadamente, desajustando las actividades como elaboración de nóminas y pagos de clientes.

La tecnología parece como un tema aislado pero hace falta una mejora en el equipo junto con una persona adecuada que conozca verdaderamente del área, brindando un mantenimiento de calidad y lo más importante con tiempo para realizar dicha actividad, ya que el encargado también estudia y es hijo del dueño, por lo que pocas veces asiste a la oficina, por lo que cuando sucede una descompostura o error en el sistema de alguna máquina cada integrante debe buscarle una solución o llamar a un técnico que de soporte.

Lo destacable es que la comunicación realizará un papel mediador que tratará de conseguir un diálogo donde se expresen y juntos lograr consensos que mantengan satisfechos a todos teniendo como meta el trabajo en equipo, manteniendo el rumbo adecuado para conseguir las metas propuestas.

El equipo actual de Gen-t es joven y dispuesto a arriesgar dejando de lado todo lo antes mencionado, buscan aprender y esta empresa es un buen trampolín para acomodarse en otra

organización, ya que por se una empresa que los prepara en todas las áreas, la gente sale al mercado laboral apta para cualquier área de recursos humanos.

La excesiva flexibilidad en la organización ha hecho que la operación no avance adecuadamente, por ello debe existir mayor calidad en sus procesos, mediante una supervisión y evaluación de los mismos, implementando mejoras, sin caer en la supervisión absoluta que tampoco le podría funcionar por el modelo de organización que tiene, sería casi imposible insertar un modelo militarizado, con actividades en ocasiones tan difícil de medir, como las salidas a calle o saber si se está en la oficina de Monterrey o quien entra o sale en Tampico, deberá ser una empresa que funcione con base sólidas en la confianza, honestidad, mejorando los procesos de capacitación para que toda la gente conozca las políticas adecuándose a ellas y que con el tiempo se logre un mejor manejo de las actividades diarias.

Finalmente podemos concluir que se necesita una reestructuración integral dejando en claro el objetivo para el cual fue creado cada departamento y cada integrante con el fin de que cada quien trabaje en conseguirlo.

Para lograr lo antes mencionado continuaremos en el siguiente capítulo hablando de las personas que trabaja en la empresa, cómo son, qué hacen, para que la organización funciones y así poder valernos de esas características para emprender el inicio de una estrategia que mejore la estructura desde dentro hacia afuera.

Capítulo II.



La formalidad en la organización

Hemos conocido como surgió la empresa, su operación y su problemática a nivel productivo, por lo que el presente capítulo tiene el objetivo de conocer los actores, grupos y cómo estos inciden en el comportamiento y funcionamiento de la organización.

Mediante el análisis de las características de la organización conoceremos las escuelas de la administración y cuál de ella o ellas se adecua más al funcionamiento de Gen-T, puede que sea una organización híbrida, donde las características de varias se conjunten y la hagan funcionar, dando así parámetros para reflexionar y explicar las relaciones con los modelos comunicativos, encontrando las características principales que nos den pie para clasificar a la empresa comprendiéndola mejor.

Se realizará un diagnóstico de la comunicación formal como eje fundamental de las interacciones que se dan al interior de la organización, basada en la identificación de roles, calidad de vida laboral de cada actor organizacional, grupos formales que se dan por las actividades laborales diarias y derivado de esto el liderazgo que hay en Gen-T, con el objetivo de conocer el funcionamiento, reconociendo los costos generalizados de la acción que pueden ser: económicos, energéticos, temporales o psicológicos, estos son generados por la organización.

Para el desarrollo del presente módulo se recurrió a entrevistas, aplicación de auditoria comunicativa, donde se seleccionó el diagnóstico de clima organizacional en su variable de medidas de discrepancia, también se empleó el test de personalidad para conocer el liderazgo existente, arrojándonos resultados que nos ayudan a observar problemas comunicativos y de información.

2.1. *Gen-T una organización híbrida*

El presente apartado tiene el propósito de conocer características de las escuelas administrativas que integran la organización a estudiar.

Se ha observado que en Gen-T cuenta con diversas características de las teorías administrativas que describen el funcionamiento de una organización y a continuación se detallan:

Iniciaremos con la escuela clásica donde Max Weber cita diversas características entre las cuales destaca “la necesidad de una división precisa del trabajo y la especialización de funciones”. (Martínez de Velasco: 21) Se busca la formalidad, la burocracia, es decir se quería ordenar a las organizaciones.

Frederick Taylor buscando la eficacia de la organización dejando de lado al ser humano busca principios que optimicen el desempeño.

Finalmente Henri Fayol ve que “la administración es una parte fundamental del trabajo eficiente en cualquier empresa sobre todo en términos de planeación y predicción”

La escuela clásica “enfatisa los aspectos estructurales de la organización como jerarquía y autoridad, reglas y procedimientos, relaciones formales...” (Martínez de Velasco: 22.)

Por lo antes mencionado sabemos que la organización a estudiar tiene rasgos de esta teoría debido a que se le da énfasis al puesto que cada uno ocupa y de acuerdo a ello las actividades a ejercer junto con los límites de actuar en la toma de decisiones, y siempre establece metas económicas a alcanzar, además de que existe actualmente una estandarización de procesos para mantener todo en orden y que funcionen adecuadamente en cadena.

Actualmente en esta organización se está tratando de reestructurar y ordenar los procesos administrativos mediante la implantación de la norma de calidad ISO-900, ya que se ha notado que si no ordenan los procesos en la empresa se saldrá de control y los empleado

dejarán de producir, y se está dejando de lado las opiniones y los deseos de cada actor involucrado en la organización.

Sin embargo la organización muestra también atributos de la escuela humanista donde se nos muestra “una visión más completa de la naturaleza humana y de su impacto en el desempeño y logros de la empresa” (Martínez de Velasco: 24.)

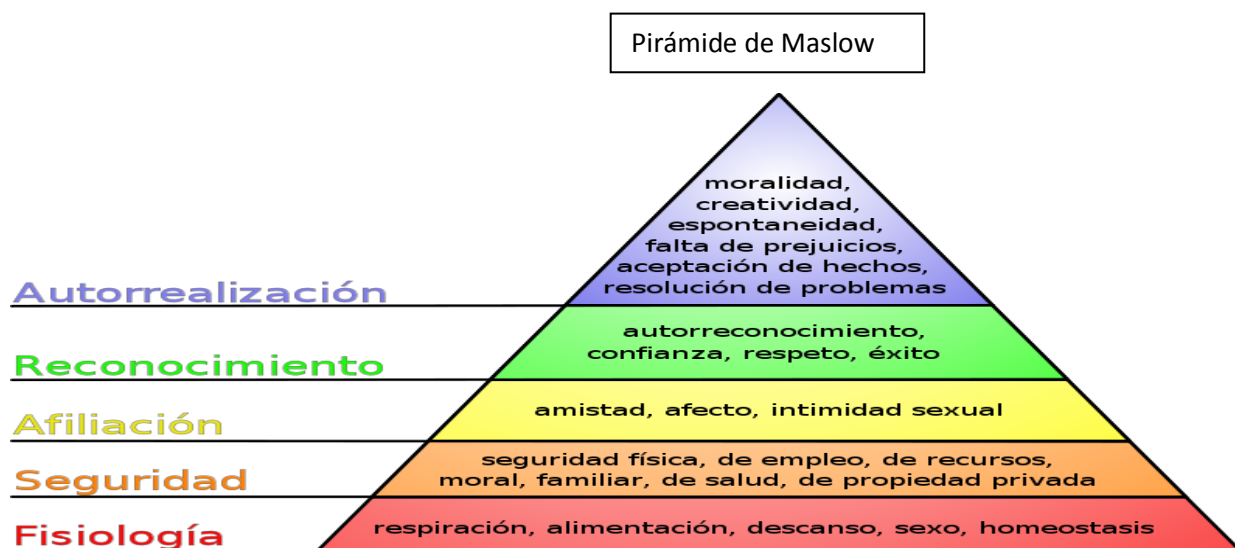
El elemento común en ésta escuela es la valoración del ser humano donde exista participación, comunicación y que la estructura organizacional sea flexible, que las metas sean empáticas entre organización e individuo, además de que exista un desarrollo personal incitado por la motivación.

Retomando el punto anterior respecto al cumplimiento de metas organizacionales y personales, al finalizar el año 2008 se otorgaron diversos reconocimientos, y bonos de productividad a empleados de más de un año laborando dentro de la institución. Lo antes mencionado sólo se suscitó en ese año, donde la empresa presentó una firme estabilidad económica.

Dichos reconocimientos muestran atributos de la teoría humanista. Elton Mayo afirma que los empleados necesitan ser distinguidos, reconocidos dentro de la empresa, no sólo por sus logros o por las metas cumplidas, reconocido por su trayectoria; por otro lado las compensaciones económicas motivan e incitan a los empleados a desempeñar su trabajo de manera eficiente; de esta forma los empleados son reconocidos por sus logros y distinguidos como parte del grupo.

El actor también busca satisfacer necesidades de diversa índole cuando se integra a una organización por lo cual se ha observado al interior de Gen-T y podemos reconocer el cumplimiento de algunos niveles dentro de la pirámide de las necesidades de Maslow; el nivel de reconocimiento, que le otorga confianza, respeto a los empleados, sin embargo la inestabilidad económica, y diversas decisiones que ha tomado la empresa la alejan de cumplir la cúspide de la pirámide, la autorealización, necesidad básica del ser humano y que la organización debe tratar de cumplir para tener miembros satisfechos y felices de

pertenecer a dicha empresa. Se muestra la pirámide de Maslow, donde se reflejan las necesidades básicas del ser humano.



Rensis Likert, es otro autor que nos permitirá vislumbrar de manera detallada si la organización objeto de nuestro estudio, cuenta con la participación de los empleados, si se sienten realizados y felices de pertenecer a ella.

Likert propone un “Modelo de diseño organizacional” para distinguir qué variables relacionadas con liderazgo, motivación, comunicación y toma de decisión se tiene en la organización. (Martinez: 26). A continuación se presenta el modelo de Likert, donde se exponen las variables antes señaladas y se reflexionará en ellas para poder vislumbrar que tan autoritario o participativo es el ambiente en Gen-T.

Variable	Autoritario	Participativo
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> Poca o nula confianza del superior en el subordinado Restricciones en la comunicación y la discusión con el superior en temas de trabajo Poca o nula búsqueda de la opinión de los subordinados 	<ul style="list-style-type: none"> Confianza amplia en los subordinados Apertura a la comunicación y discusión de temas de trabajo Búsqueda continua de la opinión de los subordinados Sistemas de recompensas, delimitación de objetivos,

<p>Motivación</p> <p>Comunicación</p> <p>Toma de decisiones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Amenaza, castigo o recompensa, • Responsabilidad de logros concentrada en los niveles superiores • Poca comunicación interpersonal • Poca confianza en la comunicación recibida • Casi nula libertad para cuestionar • Comunicación ascendente escasa distorsionada por tener contento al jefe • Poco conocimiento de los problemas y necesidades de los subordinados • Políticas y normas hechas en los niveles superiores • Delegación de autoridad delimitada • Desconocimiento de los subordinados de los problemas que enfrenta la empresa • Poco involucramiento • Decisiones no dirigidas a motivar sus implicaciones 	<p>Evaluación de procesos, diseñados y llevados a la practica en forma participativa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad de logros compartida • Mucha comunicación en todos los sentidos • Confianza en la comunicación recibida • Libertad para cuestionar • Comunicación ascendente más frecuente y confiable • Conocimiento de los problemas y necesidades de los subordinados • Toma de decisiones sobre políticas y normas hechas en toda la organización a través de grupos interconectados • Conciencia de los problemas de la organización • Involucramiento total • Decisiones diseñadas para motivar su implantación
--	---	--

De acuerdo a este modelo se han resaltado las características que tiene la empresa con color rojo y se llegó a la conclusión que es una empresa autoritaria, que incita poco a la participación, que pocas veces ha preguntado a los empleados por decisiones que los incumben como: cambio de prestaciones, formas de pago, cambio de jerarquías, problemas relacionado con trabajo o personales, la capacitación se da en un inicio y nunca se vuelve a tocar ese tema, no se hacen evaluaciones de desempeño, por lo cual los empleados no cuentan con una retroalimentación que los haga crecer, sólo se dejan llevar por la inercia del trabajo.

“Todo ser humano tiene el potencial de querer y aceptar responsabilidades para auto dirigirse, auto controlarse y ser creativo en sus trabajo” (Martínez: 26) Dicha frase ha sido acuñada por Gen-T, con el objetivo de otorgar libertad a sus empleados, sin embargo existe una contradicción cuando el empleado lo está tratando de llevar a cabo, sucede que lo detienen y limitan sus actividades, retrasan el desarrollo del actor poniéndole trabas como: la modificación de tabla de sueldos, la modificación a comisiones inalcanzables, reglas que

no benefician en nada y movimientos de puesto que en vez de crecer lo limitan a ciertas actividades.

Por otra parte Gen-T no supervisa las actividades laborales, dicha falta de control, ha generado abusos por parte de los empleados en cuanto a horarios de entrada, uso de las instalaciones, por lo que se han tomado medidas extremas y restrictivas al respecto como la implementación de circuito cerrado uso de cámaras para ver las actividades de los empleados al interior de la empresa.

Gen-T simula participación, atención a la voz de los empleados pero lo hacen en temas que no repercuten en nada en la organización; las decisiones fundamentales en torno a la organización lo evalúan y decide El Comité, un grupo integrado por cinco personas donde dos de ellos son ajenos a la operación diaria. Aún así crean reglas para la operación, su visión de empresa impera, normas en cuanto a prestaciones para los empleados sólo se basa en su opinión, sin evaluar o sospechar las consecuencias y la repercusión de sus decisiones en el interior de la empresa.

Definitivamente es una empresa con pocos o casi nulos rasgos de humanismo, no hay una verdadera preocupación por crear un plan de vida y carrera para los empleados, no se ocupan por sus necesidades o por lo que desean lograr en la empresa únicamente deben ir y trabajar para que el comité gane y logre sus objetivos desconocidos para toda la empresa. Esto trae como consecuencia deserción, decepción, bajo rendimiento, radio pasillo, inconformidad, recelo, inseguridad en cada uno de sus empleados, que continúan ahí esperanzados en que las cosas cambien o porque no hay otras opciones en este México en crisis, donde el trabajo escasea y como veremos más adelante hay gente con varios años de antigüedad que no desean perderla porque los empleados con poco tiempo en la empresa están por contratos mensuales y se quedan por alguna extraña razón que se tratará de descubrir a lo largo de este trabajo.

La organización a estudiar cuenta también con características de la Teoría Contingente donde nos dice que “depende del grado de desarrollo tecnológico alcanzado, grado de estabilidad del medio y su grado de incertidumbre... es decir que hay que identificar

situaciones concretas para que la organización se desarrollen de manera más o menos eficaz y eficiente” (Martinez de Velasco: 34)

Después de una minuciosa observación podemos afirmar que Gen-T tiene mucho de la teoría contingente, la cual nos explica cómo la influencia del medio o el contexto que analógicamente podría considerarse como el estímulo, propicia el cambio, la forma en que una organización se estructura y funciona y puede tomarse como respuesta (Martínez: 32)

La contingencia centra su foco de atención en el ambiente externo de la empresa, dando prioridad a lo que ocurre fuera de la organización antes de indagar en los elementos internos de la estructura organizacional. Dicho enfoque busca un equilibrio entre ambos contextos, donde la organización busca obtener el mayor beneficio de sus circunstancias ambientales para garantizar su éxito como empresa.

Dentro de este medio, de estos turbulentos años de crisis económica, que repercuten de manera directa en las medianas empresas, en cuanto a lo que Gen-T respecta estos embates la han obligado a aplicar medidas restrictivas en cuanto al dinero, trabajo y compromisos con la empresa tomando medidas drásticas como: el no lograr objetivos amerita despido.

Ahora abordaremos la Teoría X y Y que es una clasificación basada en las actitudes que tiene el individuo inmerso en las organizaciones, y son paralelas una de la otra, se enlistan las características básicas de dicha teoría:

En la teoría X dice que a las personas naturalmente les disgusta el trabajar y siempre que les es posible, tratan de evitarlo.

Las personas tienen poca ambición, tienden a soslayar toda responsabilidad prefieren ser dirigidos ante todo, prefieren seguridad.

Para conseguir que ellos alcancen los objetivos previstos es necesario recurrir a la coerción, al control y a la amenaza de castigo

En la teoría Y habla de que el trabajo es un fenómeno natural y si las condiciones son favorables las personas no sólo aceptan la responsabilidad sino que la buscan positivamente

Si las personas están comprometidas con los objetivos organizacionales ellas mismas ejercerán el autocontrol y la autodirección.

El compromiso con la organización está en función de los premios asociados al logro de los objetivos.

La capacidad de creatividad para solucionar los problemas de la organización está ampliamente repartida entre la población y las potencialidades intelectuales del ser humano medio son utilizadas sólo parcialmente.

Se concluye que en Gen-T el individuo es “Y” destacando que depende de la motivación trabaja autónomamente, es responsable con iniciativa, con control sobre sus acciones.

Si es reconocido, si se le satisfacen sus necesidades de desarrollo profesional podrá dar todo de si.

En Gen-T se tiene la percepción que así es la personalidad de los empleados donde cada uno trabaja aceptando las responsabilidades de sus labores, sí se plantean objetivos y quien los llega tiene un bono muy significativo, por lo cual se cree que el conseguirlo puede considerarse más un logro personal que económico.

2.2. *¿Cuánto cuesta mi trabajo?*

En la actualidad a la comunicación se le ha relegado otorgándole una visión instrumental, quitándole ese valor integrador como parte esencial de una organización entendida “como ser vivo donde la praxis es una actividad exclusiva de los organismos vivos; una actividad implícita -y por tanto de la empresa- la praxis es su sustancia vital, porque la vida busca la eficacia. Todo lo que es vivo busca la eficacia... la praxis está compuesta de la acción y la comunicación”. (Costa, 1999: 111)

Para este apartado conoceremos la relación entre comunicación y acción para finalizar evaluando los costos de la organización de cada acto realizado.

“Actuar significa necesariamente actuar sobre el mundo dejar un rastro en el para cambiar su significado” (Costa, 1999: 120) es decir que los actores de la organización actúan dentro de ella tratando de dejar su esencia y transmitir significados porque todo acto significa.

Tomando en cuenta “el hecho de que toda acción energética, al igual que todo acto de comunicación es portadora de significados, es decir de transformación. Se quiera o no se quiera”. Acción y comunicación están fundidas en un acto significante.

“El costo está confrontado a la finalidad de un beneficio. Esto traduce la noción del costo por la inversión. Antes de tomar la decisión de comprometer una inversión en una acción cualquiera, la empresa debe evaluar el beneficio que obtendrá con aquella... no es el valor absoluto de un costo; si no la relación entre el esfuerzo realizado y el resultado obtenido”. (Costa, 1999: 43)

Con lo antes mencionado y partiendo del análisis fenomenológico de la acción donde Abraham Moles propone la evaluación del Costo Generalizado de la Acción dividido en cuatro áreas:

Energético → energía individual o social

Económico → el precio convencional

Temporal → tiempo de espera y oportunidad

Psicológico → energía psíquica y emocional

En las organizaciones se pueden o no pagar dichos costos, a continuación se evaluará que tipo de costo tiene la empresa nivel del actor organizacional tomando como punto de partida los problemas productivos medidos en el capítulo anterior (ver pág. 24) en el apartado de hojas de inspección.

Cada ejecutivo tiene la responsabilidad de enviar en tiempo y forma según el calendario establecido de nómina las incidencias, lo cual no se ha logrado a pesar de que ésta actividad es fundamental para la organización y se realiza cada semana y quincena.

En cuanto al costo de tiempo podremos decir que es una organización que exige demasiado, el personal puede pasar lapsos muy largos ahí debido a lo mismo, una sola persona con muchas actividades que en ocasiones puede ser una ventaja económica pero un desventaja psicológica y temporal para cada actor organizacional.

Esto ha traído a Gen-T actualmente un costo psicológico donde el trabajar bajo presión, el estrés es normal para todos los colaboradores de la organización, y como se había mencionado antes cuando existen retrasos de nómina, la persona encargado de tesorería que se encarga de realizar las transferencias a los empleados es la última en terminar casi a las 10 de la noche cada quincena o fin de semana esto debido al retraso y falta de organización de cada encargado de mandar las incidencias.

Los empleados viven bajo estrés algunos enferman por toda la presión y carga de trabajo que se tiene, en ocasiones no es sólo que no haga su trabajo si no que sus múltiples actividades le permiten tener todo el control que desearían tener porque no se pueden dividir y los presionan sólo creándole presión y estrés por no tener en tiempo y forma su trabajo.

Cabe mencionar que el personal raras veces toma vacaciones sólo lo hace en fines de semana o puentes, ya que carece de personal que pueda realizar las actividades si se van, trayendo como consecuencia más estrés, cansancio y falta de esparcimiento que cree un mejor ambiente laboral.

No se ha podido lograr una adecuada comunicación ni mejorar el manejo de la información, son problemas detectados a los que nadie ha abordado para hacer algo al respecto, se han acostumbrado a trabajar así de manera desorganizada, bajo presión de tiempo y estrés físico en cada empleado, todo el tiempo se ha ejercido “acciones expresivas” donde se ahorra energía, pero es llevada a cabo entre actores lo cual ha complicado en demasía que se logren los objetivos planteados, (Moles, 1982) que es lograr terminar en tiempo el proceso de nóminas sin retrasar el trabajo de todo el equipo.

La empresa es productiva y costosa por falta de una planeación que organice, establezca los parámetros de acción en los procesos internos, no hay una adecuada comunicación que cree estrategias que consigan lograr una eficiencia y con ello eliminar costos de operación generados por la falta de atención en esta parte.

Annie Bartoli en su texto “Comunicación y organización, la organización comunicante y la comunicación organizada” nos explica como la comunicación es parte fundamental en este

tipo de procesos donde se debe planificar para lograr lo que realmente se busca y se quiere para la consecución de los objetivos propuestos y nos dice lo siguiente:

- Planificar donde se plantean objetivos;
- Organizar implantar procedimientos formales o informales de comunicación y coordinación;
- Asignar implica conocer los recursos disponibles y se miden resultados para medir la eficiencia, se anima y activa basadas en la comunicación (escucha y expresión);
- Controlar son herramientas de control es decir sistemas de información vital del tipo indicadores de control que proveen datos que previenen, anticipan y regulan disfunciones.

Una vez basados en estos puntos se lograría evaluar que es lo más conveniente para que estos sucesos de retraso de información se eviten y poco a poco se anulen, valiéndonos de la comunicación como medio y no hay que olvidar que los individuos y como sean orientado y guiados dependerá de lo que se obtenga.

Basados en lo anterior por falta de procesos adecuados al mejor funcionamiento y la nula atención puesta en el problema se ha caído en la evaluación de costos que ha sufrido la empresa o el personal por estar expuestos a estas circunstancias todo el tiempo, para esta investigación es trascendente conocer qué pasa cuando alguien no hace bien y en tiempo su trabajo, junto con las consecuencias que se tiene para él o sus compañeros.

Los problemas detectados en la organización se podrían clasificar en informativos debido a que no hay una planeación antes de tomar decisiones o ejecutar alguna acción no hay control o registro de actividades, con el inicio de la capacitación y creación de manuales para lograr la certificación en ISO-9000, este asunto ha destapado el caos interno en procesos y actividades de cada integrante; otra clasificación del problema está en lo comunicativo porque se carece de integración grupal, existen conflictos entre compañeros del mismo nivel jerárquico o entre distintos niveles, existen tensiones, altercados, no hay motivación y en ocasiones tampoco se satisface a cada empleado en los más mínimo.

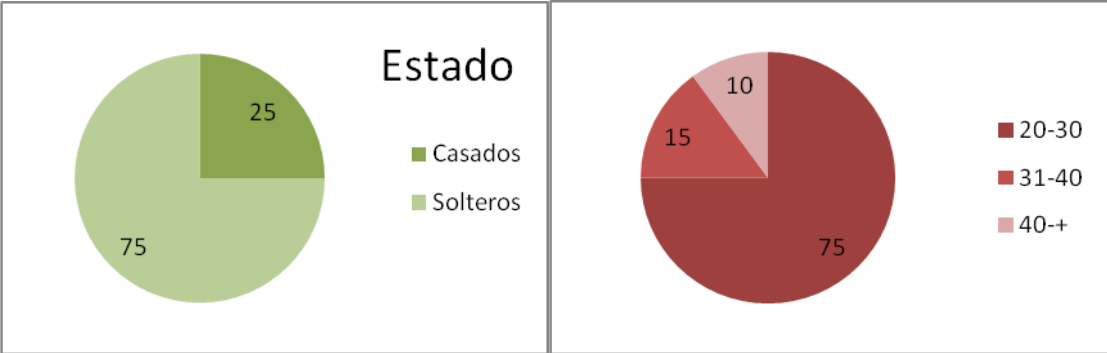
La organización consecuentemente ha conducido a tener estos problemas, los cuales podemos dividir en dos áreas que son de tipo estructural donde se encuentra los procesos, la planeación, y en la superestructura que es cuando hablamos del ambiente laboral y toda su cultura organizacional.

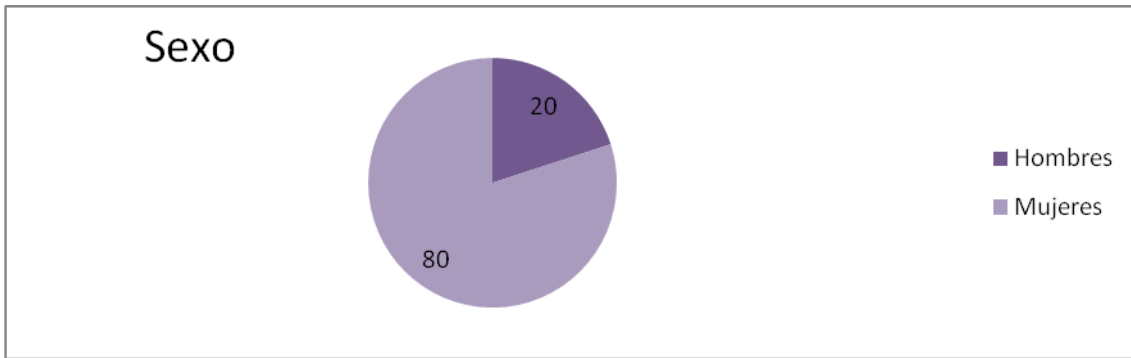
Gen-T carece de una estrategia comunicativa que logre consensos y una mejor planeación de las acciones a realizar, nadie conoce procesos porque son cambiantes y cuando ocurren errores o no se siguen los procesos no hay alguien que guíe, oriente o capacite para no volver a cometerlos, al contrario son problemas detectados y repetidos.

2.3. La demografía en Gen-T

En este apartado realizaremos una descripción de los individuos de la organización para poder analizar sus acciones, actitudes, funciones y objetivos organizacionales.

Se realizó una tabla en la cual se vaciaron datos de edad, sexo y estado civil, a continuación se plantean los resultados obtenidos:





El 80% de los integrantes de la empresa son mujeres, en su mayoría solteras con un promedio de 20 a 30 años y tienen una antigüedad que oscila de dos a cinco años promedio. Sólo dos mujeres y un hombre tienen hijos lo cual habla de que la mayoría no tiene el compromiso de llegar temprano a casa, sin embargo existe poco ausentismo.

De acuerdo a algunas estadísticas expuestas en el texto de Robbins, nos dice “que las mujeres son más dispuestas al trabajo y menos conflictivas”. (Robbins, 1998)

Datos arrojados de esta investigación nos dice que el 13% de los empleados tienen varios años de antigüedad lo cual nos habla de una relativa satisfacción laboral, derivados de los privilegios que gozan, la libertad otorgada y la poca exigencia de su trabajo.

El 10% de los empleados de la organización son personas con más de 40 años de edad, lo cual nos habla que es una empresa joven, pero liderada por personas mayores en edad, lo cual puede trabar o beneficiar el desarrollo de la empresa, ya que son consideradas como resistentes al cambio y menos flexibles, aunque su edad puede traer más experiencia. En este caso los líderes en ocasiones se abren a nuevas propuestas de mercado, servicios, pero otras veces cuando les plantean actividades o procesos novedosos, se resisten temerosos de los resultados.

Sólo un 25% del personal es casado, de acuerdo con Robbins Stephen, este factor nos dice que son recursos más responsables, faltan menos y piensan dos veces antes de cambiar de empleo, por lo que esto les puede provocar como no tener dinero suficiente o no saber cuánto le tomará encontrar un mejor trabajo, además de tener la responsabilidad de una familia, también nos remite nuevamente a que los intereses de la gente joven están

cambiando, ya no ven como prioridad el matrimonio debido a la transformación social que acontece en la actualidad, además de la precaria situación económica en la que se vive, por lo cual será importante observar su comportamiento y actitudes en la organización.

Dos departamentos de Gen-t están dirigidos por contadores, son casados y trabajan desde casa, en ocasiones no se les encuentra porque usan el tiempo laboral para realizar actividades personales, por lo cual efectivamente llevan años en la empresa, no tienen intención de cambiarse porque no podrán encontrar los privilegios y las pocas responsabilidades que gozan en la actualidad en esta empresa, como estar en casa, tener asistente en la oficina, se les pagan servicios como teléfono, internet y nunca son cuestionados por nada, ya que son jefes.

Esta empresa puede que sea más flexible pero a la vez se topa con personal más insatisfecho que desea otras cosas no sólo retribución económica busca una empresa fuerte que le brinde su espacio para crecer, desarrollarse, tanto laboral como personalmente, para esto la comunicación aportará herramientas que propicien que los empleados hablen, comenten, dialoguen y así realmente conocer qué se quiere y plantear propuestas de mejora o solución.

También se enfrenta a personas que no tan fácilmente acatarán las órdenes querrán saber por qué, para qué, y objetivos para las cuales están luchando y si se encuentran en una organización rígida se irán buscando satisfacer sus necesidades.

Se debe ser más analítico y conocer mejor a los empleados para ver que necesidades o motivaciones que pueden efficientar su productividad y sobretodo ganar su voluntad y así conseguir las metas y objetivos institucionales estando todos satisfechos y felices.

2.4. *Dime quien eres y te diré...*

El siguiente paso será conocer la personalidad de aquellas autoridades que deciden repercutiendo en toda la empresa, primeramente se realizará un diagnóstico de personalidad con el objetivo de conocer, interpretar las acciones, tomas de decisión y el carácter de la asistente del licenciado Armando González, fundador de la empresa y director general; ella es la licenciada Rubí Sánchez, quien cuenta con casi siete años en la empresa en la cual

inició como becaria hasta ocupar el puesto actual de área comercial con las funciones de coordinar a los ejecutivos, vender los servicios de outsourcing de recursos humanos, relaciones públicas, mercadotecnia, publicidad, planea actividades, deslinda responsabilidades, todo ello asesorada por el director, es decir entre ambos planean y ella ejecuta.

También alrededor de dichas personas hay otros tres colaboradores que son el contador Gustavo Castañeda encargado de nómina con contabilidad y la contadora Arcelia Mejía quien ve tesorería y finanzas. Finalmente David González, hijo del licenciado Armando, encargado del área de sistemas, quien casi no asiste a la empresa, debido a su recién ingreso a la universidad, pero que participa en el comité y toma decisiones operativas respecto a la organización.

Entre los cinco toman decisiones que impactan en la organización, trabajo en equipo, metas, funciones, además de planear algunos temas relacionados con su área.

Por lo antes mencionado se hizo una evaluación para poder decidir a quien se le iba a aplicar el test, de las cinco personas se resolvió aplicarlo a Armando, Rubí, Arcelia y Gustavo, de estas personas sólo Rubí accedió a contestarlo, se decidió que se podría realizar sólo a esta persona porque ella junto con el director general toman la mayor parte de las decisiones de la operación cotidiana y sus respuestas serán objetivas y brindarán información relevante e importante para la empresa y la investigación. Por otra parte podemos opinar que la negativa para responder el test por parte de Arcelia y Gustavo puede ser a causa de no desear ser evaluados psicológicamente y menos si es evaluar su forma de trabajo.

Cabe mencionar que el objetivo es conocer el desempeño que se tiene cuando se trabaja en una organización, es decir entre varias personas diferentes, como éstas interactúan con puntos de vista diferentes, observando siempre el papel del líder, ya que este influirá y guiará al equipo entero al rumbo que desee, pero es importante conocer si este cumple con las características necesarias para lograr dichos objetivos, que sea un buen mediador y guía para los demás.

Conoceremos la personalidad de la dirigente del equipo de trabajo de Gen-T basadas en la propuesta de Adriana Ulloa quien nos dice que la disposición que se toma cuando se trabaja con otras personas es influida por “esas actitudes que revelan, en sentido estricto, el papel que asumimos consiente o inconscientemente para el logro del trabajo en equipo. En las relaciones laborales no sólo se ponen en juego la ética individual y el respeto por los derechos de los otros, también se expresan, en le plano emocional, los sentimientos de autoestima, seguridad, confianza pertenencia e incluso de autoestima frente a un equipo” (Ulloa, 1935: 35)

También nos basaremos en la clasificación que hace Stephen Robbins en su libro de Comportamiento Organizacional donde nos plantea básicamente que “el comportamiento es la suma total de las formas en que los individuos reaccionan ante los otros e interactúan con ellos” (Robbins, 1998) con el objetivo de conocer cómo es estilo de trabajo para reflexionar sobre el estado actual de la organización.

Inicialmente se aplicó un Test de personalidad según el tipo de habilidades y necesidades propuesto por Adriana Ulloa el cual mediante una autoevaluación y elección de varios tópicos resulta en la interpretación de la personalidad que predomina, en este caso se aplicó a Rubí Sanchez quien según sus respuestas tiene una personalidad organizada con las siguientes características, leal, servicial, dependiente, tiene alto nivel de interés en los otros, son buenos amigos, escucha, es considerado, siempre están dispuestos a ayudar, prefieren que las cosas sean predecibles y seguras, la habilidad que tiene es tomar una tarea desde el inicio hasta su culminación, necesita desarrollar la actividad de incrementar su asertividad cuando tiene un conflicto o cuando es necesario tomar decisiones; también es analítica tiende a estar llenos de ideas sobre como alcanzar una meta o resolver un problema, una vez que han decidido algo difícilmente lo cambian, necesita desarrollar más la habilidad de comunicarse más abiertamente.

Siguiendo la misma autora, dice que esta personalidad tiene la siguientes habilidades, puede organizar a la gente cuando va a tomar decisiones, para plantearse metas le interesa el proceso, pregunta, se anda con cautela, busca la utilidad de los resultados, en cuanto a la comunicación es de trato fácil, modera opiniones, pregunta, es calculadora en sus

opiniones, es impersonal, procura las relaciones interpersonales y la estabilidad, es responsable, amigable, formal y evita la confrontación.

Continuando en el mismo tema Robbins nos detalla las características de la personalidad, lo usaremos para realizar la evaluación de la personalidad de la misma empleada, basados en la siguiente tabla.

	Personalidad = Temperamento + Carácter	
Extrovertido	Sanguineo	Flemático
Introverso	Colerico	Melancolico
	+ grado de ansiedad -	

La personalidad puede tener características de varias personalidades, pero siempre sobresaldrá la que más se haya desarrollado, ésta será la personalidad que caracterice tanto en la vida personal como laboral, esto es debido a “la combinación de atributos psicológicos que empleamos para clasificar a las personas” (Robbins, 1988), basándonos en la tabla propuesta por Robbins; Rubí Sánchez entraría en la rama de introverso con personalidad melancólica es decir “Segura de si mismas, serena, confiada, adaptable, tranquila, fría y tímida” (Robbins, 1988).

Actualmente las empresas son más demandantes con sus empleados, aplican evaluaciones psicométricas, teóricas, conocimiento generales de habilidad, que les garanticen esa persona es la ideal para desarrollar las funciones del puesto que se le asignarán, ya que la experiencia sustenta que si la persona tiene las capacidades y conocimiento necesarios su desempeño será efectivo y productivo para la organización.

En base a los resultados de la evaluación de personalidad de Rubi Sánchez se puede concluir que cuenta con características y habilidades necesarias para el puesto porque trata con clientes, empleados y tiene la facilidad de acercamiento hacia los demás, es adaptable, confiada, perceptiva lo cual hace que su jefe poco a poco haya trabajado a lo largo de varios años, en su capacitación, modelación, orientación y desarrolló hasta llegar a lo que es hoy la jefa de todos, aunque no tenga el nombramiento así se lleva acabo porque es la mano

derecha del director, cabe destacar que carece de algunas otras habilidades que deberá trabajar para que los que estén a su alrededor le crean el rol de autoridad que buscan consiga.

Es importante observar, evaluar la personalidad de los líderes de la organización para saber cómo guiarán a la empresa, conocer cuáles son las habilidades más sobresalientes para aprovecharlas, dándole actividades que puedan hacer crecer a la empresa, por ejemplo si es una persona paciente podrá prospectar clientes continuamente sin desesperarse con respuestas negativas, y será constante hasta obtener resultados, o si surge algún problema ente los integrantes de la empresa se podrá estar seguro que dominará la situación y tendrá todo bajo control, y lo más importante sabrá discernir y elegir lo mejor para el personal y la empresa.

2.5. *Doy lo mismo que recibo...*

El siguiente tema será la motivación, factor que debe interesar a todo administrador o gerente de cualquier organización, que se debe preocupar por las necesidades de sus empleados y así consolidar sistemas de acuerdo a la realidad de su país y entorno organizacional y al hacer esto deberá tomar en cuenta a la motivación como factor determinante para el mejor desarrollo y sentido de pertenencia por parte del empleado.

Para la investigación del presente trabajo es importante observar que hace Gen-T para motivar a sus empleados que sabemos en un outsourcing y como se menciona en el capítulo anterior cuenta con diversa empresa donde colocan a los empleados dependiendo sus prestaciones que podría ser una factor importante para motivar a los empleados de Gen-T que por el majeo de clientes que realizan, observan como en otras empresa les dan fondo de ahorro, vales de despensa, bonos por alguna idea que aporta algo a la empresa, vales de comida en fin muchas prestaciones que podríamos creer no existe porque no las vemos nunca en beneficio de cada uno.

La motivación es fundamental para los empleados y los gerentes deben ponerse en el lugar de ellos y brindar lo que a ellos les gustaría que les dieran como gratificación por prestar sus servicios a la organización “La motivaciones afectan a diferentes registros der ser.

Pueden ser funcionales, emocionales, estéticas, económicas y dirigidas a reforzar la posición social, la autoimagen de los individuos, la cultura personal.”(Costa, 1999: 75) un empleado motivado será más autosuficiente y productivo además de que tendrá más compromiso y apego a la empresa para la que trabaje.

Sin embargo debe existir ante todo un “principio de reciprocidad de intereses, un equilibrio entre las motivaciones” es decir no es darlo todo sin recibir a cambio un buen desempeño por parte del motivado, ese equilibrio y equidad también se deben ganar y luchar por mantener esa motivación que pueden ser de diversa índole: económico, social, simbólico...

En Gen-t podríamos decir que la única motivación que existe son los bonos inalcanzables y que cada que algún ejecutivo los alcanza se incrementa la meta en la parte de anexos se podrá observar dichas tablas que en ocasiones parecer creadas para que nadie las entienda.

Para poder fijar metas y remuneración o algún indicador que motive debe existir alguna evaluación de necesidades, objetivos de los empleados, con el fin de que realmente se consigan las metas institucionales, en este caso es una empresa pequeña y lo largo de muchos años no ha logrado tener una estabilidad en su facturación de más de 350 mil pesos y los mejores bonos propuestos por el comité es llegar a 200 mil con un bono de 6,000 mil se debe ser realista y mirarse en el espejo y modificar esos montos porque hay ejecutivos que facturan 5,000 mil pesos una diferencia de 195 mil para lograr un buen bono.

“El proceso motivacional abarca objetivos de la empresa materializada en el producto/servicio y vehiculados por la comunicación. En el extremo opuesto están las aspiraciones, expectativas, deseos, proyectos personales”. (Costa, 1996: 76)

El ser humano cuando se incorpora a la empresa busca no sólo desea satisfacer necesidades básicas de sustento sino también busca crecimiento, desarrollo profesional y prestaciones que lo motiven a incorporarse a laborar porque está pensando a futuro o en su modo de vida.

Básicamente lo que sucede en esta organización es que la gente no se siente realmente escuchada en cuanto a lo que desea, en una lluvia de ideas realizada se observó que para ellos lo importante eran las prestaciones y el sueldo puntos clave para sentirse mejor y motivados, entre ellos se destacaban los vales de despensa, vales de comida ya que en ocasiones los ejecutivos están todo el día en la calle, también fondo de ahorro ya que actualmente se tiene una caja de ahorro donde cada empleado decide cuanto se le descuenta cada quincena de su sueldo, pero la empresa nunca da algo más es cuestión de iniciativa por parte del empleado.

Concluimos que la motivación no se da al interior de Gen-T por ser un proceso o una combinación de procesos como dice R. Solanas, que consiste en influir de alguna manera en la conducta de las personas y realmente el personal esta ahí por lo que fue la empresa en algún momento no por lo que ahora es.

El ser humano es un ser gregario, desde el comienzo de los tiempos, el hombre ha necesitado trabajar en equipo para lograr grandes objetivos. Así se crearon civilizaciones grupos y así vive el hombre en sociedad hasta nuestros días. En este apartado hablaremos de los grupos formales de los que está constituida la empresa investigada.

Primeramente se debe destacar a la comunicación interpersonal como enlace entre cada individuo y grupos que intercambian experiencias, ideas y que los enlaza su cultura compartida.

En las organizaciones como en la vida cotidiana se van creado en el transcurso del tiempo y por la misma interacción, necesidades y objetivos algunos grupos de diversa índole e iniciaremos describiendo lo que es el grupo formal basándonos en la definición que se hace en la organización habitable que es “grupo formado por dos o más personas aliadas en torno a objetivos e intereses comunes, puede estar más o menos formalizado, unidos por afinidades o por trabajo” (Serrano, 2001: 49), además “en los grupos laborales se tiende a tener relaciones frías que cumplen con funciones asignadas, ejercen el rol establecido, su interacción es mínima”. (Olmsted, 1963)

Sin embargo se dice que no pueden existir grupos meramente formales ya que por la interacción diaria se dará la formación de grupos informales donde las personas crean y forman sus propias políticas de acción, sus propios símbolos reglas, ya lo decía Ernst Casirer el hombre es una animal simbólico y siempre le dará un nombre y un significado a las cosas que hace para lograr explicarse y entender la vida, además de crear sus propios códigos de comunicación con aquellos que desean interactuar con él.

“El grupo siempre ofrece a los sujetos la posibilidad de ser (estatus autoestima), de pertenecer (ser alguien), de estar seguro (logra su orientación y apoyo), de poder (capacidad de hacer más que un yo solo), de la fruición (gozo por estar con otros), y de obtención de metas (de lograr más con nos-tros), es una instancia que otorga sentido al actuar humano. (Serrano, 2001: 50)

Lo más importante en una organización es el trabajo grupal, sin el cual sería casi imposible conseguir lo que se quiere tanto laboral como personal, el hombre aprende a vivir y trabajar acompañado, porque eso le da vivacidad y movimiento a su vida cotidiana.

En ocasiones el actor organizacional se desarrolla mejor en su grupo informal que en el formal por la carencia de control o formalidad o simplemente porque la unión que logró la creación de ese grupo fue por decisión propia y los grupos formales en ocasiones son creados o implantados por lo que tiende a existir menos cohesión y participación.

En Gen-T los grupos formales que se dan constan de dos personas el ejecutivo de cuenta y su asistente y así sucesivamente a lo largo de ocho centros de negocio, deben ser grupos sólidos, ya que trabajan día a día juntos para logra los objetivos propuestos, además de que tienen la ventaja que cada quien elige a su pareja de trabajo mediante un procesos de reclutamiento y selección. Ha funcionado muy bien este esquema, ya que el mismo ejecutivo debe trabajar mediante la capacitación lograr introyectar en el asistente los valores y las metas organizacionales; por ende que trabaje a la par para conseguirlos.

A continuación detallaremos los grupos existentes en la organización;

Grupo	Localidad	Integrantes	Tipo de relación:
(Gerencia Regional Norte)	Tampico, Reynosa y Monterrey	3	Laboral
(CN-8)	Guadalajara	2	Amistad
(CN-5)	Coatzacoalcos	2	Amistad
Sur D.F. (URYESE)	Del. Coyoacán	3	Laboral
Centro D.F.	Col. Nápoles		
• Contabilidad	Casa y Oficina	2	Laboral y amistad
• Tesorería	Casa y oficina	2	Laboral
• Sistemas y Calidad	Oficina	2	Laboral
• Área Comercial (CA-AC)	Oficina	2	Laboral
• CN-1	Oficina	2	Laboral
• CN-2	Oficina	3	Laboral y amistad

En la tabla se intenta mostrar la conformación de los equipo de trabajo en Gen-T, como se puede observar se encuentran dispersos en la República Mexicana, el trabajo de equipo se debe organizar de cierta forma que se puede lograr a pesar de las distancias, las relaciones en su mayoría son frías porque el único contacto es vía telefónica, Messenger, skype y pocas veces se reúnen todos, ya que es caro trasladar a todas al D.F. por el transporte y hospedaje.

Ahora interpretaremos estos grupos, cuál es su dinámica de trabajo, la relación que tienen entre ellos; esto nos dará una visión de la forma actual de trabajo, cómo es, logrando conocer sus bases.

- Gerencia regional Norte está constituido por 3 personas una de ellas ejecutando el rol de jefa, llevan una relación laboral, y con una de ellas se puede decir que por el tiempo de estar juntas podrían tener una relación amistosa laboral.
- Cn-08, es un grupo de dos personas en el que una ingreso primero y tenía una asistente que renunció y la primera llamó a su mejor amiga, por lo cual es una relación laboral con amistad personal extrema.
- Cn-5, llevan casi tres años de trabajar juntas, al parecer es una relación laboral y amistosa.
- UNIRESE, esta conformado con tres personas, es un centro de recién creación, con alta rotación en sus integrantes, por lo que entre ellos será estrictamente relaciones laborales al principio.
- Contabilidad, se conforma por dos personas, el jefe trabaja desde casa porque vive lejos en el sur por la salida a la carretera libre a Cuernavaca, sus asistente vive en la caseta de Toluca-Chamapa y está en la oficina diariamente, tienen una relación laboral y de amistad.
- Tesorería también son dos personas, una de ellas vive lejos en Lindavista, por esa razón trabaja desde casa, su asistente vive en Coacalco y está en la oficina diariamente, es una relación laboral, donde hay creencias que ella es familiar de la encargada, no está comprobado.
- Sistemas y calidad, conformado por el hijo del dueño que opera el departamento de sistemas y la chica que opera calidad o recursos humanos, no se llevan bien, ambos estudian y están en la oficina medio día y en ocasiones el hijo no va en meses, mantienen una relación laboral.

- Area comercial, esta conformado por la encargada del esta área y el dueño que no está presente en la empresa, sólo se reúne con la encargada, quien informa a los demás de lo que platican ya que ambos toman decisiones y su relaciones es laboral y amistosa.
- CN1, conformado por la ejecutiva del centro de negocios y se apoya con área comercial que es su jefa, ambas llevan una relación laboral
- CN2, en este centro hay una ejecutiva senior y otra junior, ambas asesoradas por área comercial quien también sería sus jefa, llevan una relación laboral y amistosa.

En este tipo de organizaciones donde no pueden estar todos en la matriz y que cada uno está en su oficina, la confianza, honradez y responsabilidad es trascendental, para ellos se intenta tener clara la comunicación e información transmitida porque tienden hacer mal uso o a malinterpretarse los datos, debe tenerse en cuenta que no es una comunicación cara a cara lo que implica mayor responsabilidad de transmisión, hay quienes carecen de tacto o palabras adecuadas para obtener lo que buscan y sus palabras o la forma en que las dicen ocasionan fricciones y conflictos, es necesario evaluar estos detalles para tratar de darle una solución.

El trabajo en Gen-t ocasionalmente se vuelve individualista hay un cierto recelo, critica por el trabajo del otro, cada uno tiene metas distintas y su trabajo varía debido que todos los integrantes de la organización están ubicados en distintas partes de la República Mexicana por lo que la distancia hace que la cohesión e integración del equipo de trabajo sea difícil prolongándose, porque pocas veces existen motivos para reunirlos como las juntas trimestrales que se aprovechan para dar cursos de capacitación ocasionalmente, o la cena de fin de año donde el 2009 fue pionero de un evento que tuvo la finalidad de integrar y festejar con un viaje a Guanajuato.

En estos eventos sí se logra la convivencia que es distinta a una verdadera integración grupal, los integrantes conocen poco la vida del otro, no todos tienen esa necesidad de acercamiento hacía el otro, les gusta mantener su espacio y hablar poco de su vida con los demás, el recelo por resguardar su intimidad se hace más fuerte porque son muchas mujeres

con el ego elevado trayendo ciertas rivalidades que no dejan interactuar de manera más cercana.

En la actividades o capacitación que brinda la empresa sólo se tocan temas de trabajo nunca se ha aplicado una técnica especial para integrar o conocer a tu equipo de trabajo, únicamente tema laboral.

De acuerdo a la tipología planteada por Olmsted quien propone tres clases de grupo de acuerdo al tipo de liderazgo que los dirige que son: “Autoritario donde sólo un hay jefe fuerte y roles definidos; democrático todos deciden; Laissez-Faire es un liderazgo muy flexible débil”. (Olmsted, 1963)

Después llega Hershey y Blanchard, proponiendo “el liderazgo situacional que es el que se adapta a los cambios que tiene el grupo, este se debe diferenciar y adecuar al grupo”. (Olmsted, 1963)

En la empresa haciendo una evaluación de lo antes mencionado el liderazgo que se tiene es autoritario no se hace nada si no es aprobado, las reglas son establecidas por el dueño y su comité, no se ponen los tema a discusión, ni siquiera lo que puedan intervenir en el desarrollo o intereses del empelado únicamente se manda un mail indicando la modificación de algunas tarea o proceso y sólo se debe acatar.

Este tipo de liderazgo dice que “un líder autoritario que no tome en cuenta la etapa del grupo puede estacionarlo, impidiendo que se consolide” (Olmsted, 1963)

Además este grupo debe conocer que la adecuada comunicación puede resultar en un buen trabajo grupal y un mejor entendimiento entre cada individuo que lo conforme.

Entre los grupos que existen en Gen-T lo que funciona como canal de comunicación es el informal donde los miembros se enteran de los sucesos que los atañen en la empresa por rumores, fugas de información jamás por los canales establecidos para ello. Identificar los grupos informales que surgen dentro de los formales, necesidades que resuelven sus miembros y la propia organización. Homans menciona algunas hipótesis del

comportamiento de los grupos y dice “cuanto más fuerte es la interacción entre las personas, tanto más fuertes son los sentimientos de camaradería y amistad entre las mismas” (Olmsted, 1963), es algo que está sucediendo en la organización, se han creado grupos informales donde todas las mujeres que comparten una misma oficina comienzan a salir al cine, a convivir fuera y dentro de la organización resultando en la creación de un ambiente laboral paralelo al ambiente formal establecido.

Finalmente, esto ha incidido en el desarrollo del trabajo haciéndolo más llevadero y en ocasiones aprovechándose de esta camaradería para desfasar el trabajo o saltarse ciertas reglas de los procesos.

El tipo de liderazgo detectado sólo ha creado un clima donde nadie opina, y ahí va andando la organización en un camino débil que en cualquier momento se topará con declives prolongados que lo atorarán y los problemas saldrán y será más difícil solucionarlo.

2.6. *Comunicación y su diagnóstico de clima comunicativo*

A continuación se realizará un diagnóstico del problema detectado en el capítulo anterior, para ello se iniciará describiendo lo que es la comunicación para dar pie a una reflexión que culminará con la aplicación de la técnica cuantitativa seleccionada que nos arrojará un panorama actual de la situación de clima comunicativo que se vive en la organización estudiada.

En la investigación que se realiza se entiende que “La comunicación, desde el punto de vista de la evolución de la vida, es una forma de comportamiento que se sirve de actos expresivos en vez de actos ejecutivos, o si se quiere, un procedimiento entre otros posibles, para lograr algo, cuando el logro tiene que alcanzarse en el marco de un sistema de interacción.”(Serrano, 1982: 52)

Todos los integrantes de la organización deben estar conscientes que la comunicación es una herramienta inherente a la acción comunicativa, sin comunicación no hay acción y viceversa, esta nos ayudará a reducir malentendidos propiciará acuerdos y consensos para

logras esas metas que estima la empresa y que como individuos debemos perseguir para alcanzar un desarrollo integral.

Es decir que debemos valernos de la “comunicación es lo que permite a las personas organizarse, pues hace posible que coordinen sus actividades para lograr objetivos comunes” (Pelayo: 157)

Así al estar inmerso en una institución debemos desarrollar ciertas habilidades que nos permitan integrarnos, interactuar y desenvolvemos como individuos pertenecientes a un grupo, y así llegamos que como seres sociales insertos en una empresa debemos usar la comunicación administrativa que es la base para poder vivir dentro de una organización y es descrita de la siguiente manera según Jorge Pelayo como “el proceso de doble sentido a través del cual las personas que trabajan en una institución, o tienen contacto con ella, intercambia información con un propósito determinado”.

En Gen-T se carece de adecuados filtros y canales de comunicación lo cual en ocasiones dificultan el entendimiento junto con los consensos además de que todo asunto relacionado con el gerente lo debe evaluar primero su segunda o el comité completo, siendo esto un obstáculo para una exitosa comunicación con el que decide la mayor parte del área operativa.

Por lo que podemos afirmar que la mayor parte de flujos comunicativos son de manera descendente y pocas veces el gerente se entera de lo que realmente sucede en su empresa

Evaluando el estado actual de la organización se estudiará el área comunicativa y de acuerdo al problema encontrado en el módulo anterior donde se ha detectado que la gente no tiene los mismos objetivos organizacionales, propiciando problemas de índole comunicativo entre el gerente y empleados, existen molestias y disgustos cuando la gerencia opina o toma decisiones, por ello se decidió realizar un diagnóstico de clima comunicativo el cual nos arrojará que tan comunes son los objetivos entre empleado y jefe, de esta misma técnica se despliega un apartado enfocado a medir sólo las discrepancias que es tema central de evaluación.

Esta técnica de medición consiste en un cuestionario que se conforma de 35 preguntas se “enfoca en ciertas discrepancias entre lo que el emisor del mensaje piensa estar comunicando y lo que los receptores perciben” (Paul, 1995: 20) esta técnica fue desarrollada por George Odiorne que utilizaba la auditoría de comunicación para medir la “exactitud del manejo comunicativo y el grado de aceptación de sus empleados”. (Paul, 1995: 20)

Mediante la resolución del cuestionario se evalúan los canales de la comunicación en la organización, las relaciones entre gerencia y subordinados y que tan satisfechos se encuentran realizando su trabajo. Los jefes deben contestar el mismo sondeo tratando de predecir lo que los subordinados contestarán y de esta manera se conocerá que tan grandes o pequeñas son esas discrepancias del modo de ver, deseos, expectativas y percepciones de la organización desde ambas perspectivas.

Esta técnica también nos arrojará “la persistencia de los malentendidos entre gerencia y empleados. La evaluación de los resultados implica la comparación de las respuestas dadas por los empleados y los supervisores, las discrepancias más notorias reflejarán las áreas en las que hay problemas de comunicación presentes” (Paul, 1995: 21)

La encuesta se aplicó a 11 subordinados de la organización, 5 mujeres foráneas, 1 hombre y 5 mujeres radicados en el D.F. Se intentó aplicarla a los cuatro integrantes del comité vistos como jefes, sin embargo cabe destacar que nuevamente se tuvo que enfrentar a la nula participación del comité, ya que como siempre sólo un integrante de éste accedió a la aplicación, ella fue Rubí Sanchez en la parte de jefe.

A continuación se presentan los resultados arrojados en La Escala Preferencial de Comunicación.

Pregunta	Columna 1	Columna 2	Columna 3	Columna 4	Columna 5	Columna 6
1	4.81818182	5	0.18181818	0	1	1
2	5.54545455	6	0.45454545	0	1	1
3	5.63636364	6	0.36363636	0	1	1
4	3	5	2	2	3	5
5	3.63636364	2	-1.63636364	1	2	3
6	5.72727273	7	1.27272727	1	2	3
7	4.90909091	6	1.09090909	1	2	3
8	6	7	1	1	2	3
9	4.90909091	5	0.09090909	0	1	1
10	5.18181818	5	-0.18181818	0	1	1
11	5.36363636	5	-0.36363636	0	1	1
12	5.90909091	5	-0.90909091	0	1	1
13	4.09090909	5	0.90909091	0	1	1
14	5.72727273	6	0.27272727	0	1	1
15	5.72727273	3	-2.72727273	2	3	5
16	5.09090909	5	-0.09090909	0	1	1
17	5.18181818	6	0.81818182	0	1	1
18	6	6	0	0	1	1
19	5.18181818	6	0.81818182	0	1	1
20	5.81818182	6	0.18181818	0	1	1
21	5.54545455	3	-2.54545455	2	3	5
22	6.45454545	7	0.54545455	0	1	1
23	6.36363636	7	0.63636364	0	1	1
24	5.18181818	5	-0.18181818	0	1	1
25	5.45454545	5	-0.45454545	0	1	1
26	5	6	1	0	1	1
27	5.63636364	6	0.36363636	0	1	1
28	4.18181818	6	1.81818182	1	2	3
29	5.63636364	6	0.36363636	0	1	1
30	5.18181818	5	-0.18181818	0	1	1
31	5.63636364	6	0.36363636	0	1	1
32	5.18181818	5	-0.18181818	0	1	1
33	5.18181818	6	0.81818182	0	1	1
34	6.09090909	6	-0.09090909	0	1	1
35	6.81818182	6	-0.81818182	0	1	1

En los resultados podemos observar que las preguntas 4-8, 15, 21,28 tienen puntos de discrepancia que a continuación se abordarán.

Pregunta 4; La mejor manera de comunicación entre gerencia y empleados es a través de los diversos modos de comunicación informal. A esta pregunta el jefe supuso que contestarían que sí son los mejores canales de comunicación y todos los empleados opinan que no son los mejores canales, ya que sería mejor los canales formales de comunicación donde la gerencia les diera su lugar y se pudieran comunicar directamente no por terceros o por fugas de información si no directamente.

Pregunta 5; La gerencia debería comunicar a los empleados únicamente aquellos asuntos pertinentes a su trabajo. La gerencia dice que sí, pero los empleados creen pertinente que no sólo esos temas se informan, hay otros que también son importantes y que se deben informar.

Pregunta 6, En el momento en que se tomen decisiones por parte de la gerencia deberán ser comunicadas a los empleados afectados antes de realizar cualquier acción para llevar a cabo tales decisiones. Existe una discrepancia de pensamiento, por un lado los empleado dicen que sí se debe tanto tomar en cuenta, como avisar a los actores involucrados en una toma de decisión, pero las personas que están evaluando y decidiendo no creen que sea necesario, dando por hecho que las aceptarán y que será lo mejor para ellos, la siguiente pregunta se relaciona con esta resaltando la discrepancia.

Pregunta 7; Se deben tomar en cuenta los puntos de vista de los empleados antes de tomar cualquier decisión que afecte su empleo o intereses. Esta es una pregunta donde los empleados dicen que efectivamente se les debe informar cualquier detalle que a ellos les afecta, esto debe ocurrir antes no después haber decidido por ellos, la discrepancia se da porque la gerencia no opina lo mismo.

Pregunta 8; La compañía debe reconocer la importancia de mantener un flujo de comunicación mutua entre empleados y gerencia. Los empleados reconocen la importancia

de este canal, la empresa no le da mucha importancia porque están en una posición de dar por hecho muchas cosas, no se abren al diálogo, no preguntan, no piensan en sus empleados, suponen hacerlo desde su visión.

Pregunta 15; La comunicación es parte integral del trabajo así como responsabilidad del empleado a lo que el jefe supuso no contestarían nada y para los empleados es algo real, es decir la comunicación como factor de integración entre trabajo e individuos.

Pregunta 21; El mejoramiento en el trabajo personal está influido por el grado en que el empleado entiende, acepta y apoya las acciones tomadas por la gerencia. En esta pregunta nuevamente el jefe se queda sin opinión la cual podríamos tomar como un tema que nos se debe discutir, pero los empleado opinan que efectivamente las decisiones que toma la gerencia benefician o apoyan a los empleados ellos darán lo máximo de si, brindarán un trabajo de calidad, existirá compromiso hacia sus trabajo. Si estas medidas son tomadas arbitrariamente su trabajo se verá afectado porque carece de motivación o esa parte integradora donde se sientan tomando en cuenta o mínimamente reconocido para tomar ciertas decisiones que alteren su modo de vida y trabajo.

Pregunta 28 Si se presenta un problema en el que un empleado quisiese intervenir tomando la responsabilidad sobre la oficina ¿debería sentirse libre de hacerlo? La gerencia piensa en la libertad de actuar, pero el empleado no piensa lo mismo.

Existe una la falta de comunicación entre empleado y jefe, sus flujos de comunicación están fracturados y son inoperantes, no llegan a unirse y dialogar lo que provoca una inconformidad, menos acuerdos y conflictos que no se expresan por el simple hecho que se sabe o se cree que así son las cosas que no cambian y nadie está dispuesto a hablar por temor a las consecuencias.

2.7. Hallazgos

Esta capítulo nos arrojó datos importantes sobre el comportamiento del individuo que vive en Gen-T, el cual debido a su complejidad agudiza las relaciones, sin embargo existe una persona clave que es mediador y basados en el test aplicado se pudo descubrir que debido

a su carácter puede contrarrestar los impactos de todos los integrantes de la organización y lograr en ocasiones consensos favorables para la empresa.

En esta empresa se tiene un liderazgo autoritario con grupos formales disfuncionales, con flujos de comunicación limitada sólo a un camino que es el descendente, pocas veces se puede llevar a cabo un flujo de información horizontal o ascendente, debido al impedimento por parte de la estructura existente.

Gen-T carece de una estrategia comunicativa que permita reforzar la comunicación administrativa donde cada quien está jalando por su lado, se presentan también rasgos de una organización enraizada en el funcionalismo con poco humanismo, palabra reiteradamente usada por el comité que afirma es característica de Gen-T, por ello del nombre, a pesar de su aseveración este trabajó encontró la otra cara de esta empresa. No se niega el humanismo, pero sobresalen características basadas en la coerción y la necesidad de los empleados por mantener su trabajo y a su familia.

Mediante la técnica de auditoria comunicativa, se localizó que los actores organizacionales divididos por jerarquías tienen pensamientos completamente diferentes frente a tópicos específicos, los cuales significan que no se están compartiendo las metas y visión organizacional, observamos también que hay empleados inconformes por las situaciones suscitadas en la empresa, debido a tomas de decisión que no se evaluaron antes de llevarse a cabo y se realizaron de manera impositiva, trayendo incertidumbre y molestia en los afectados.

Para los que detentan el poder una idea muy adecuada sería el traspasar los horizontes, ponerse en el lugar del otro para así lograr un entendimiento y después llegar a consensos que mejoren la calidad de vida al interior de todas las organizaciones esto fue planteado por Habermas, además el ser humano logrará tener voz y decisión, la comunicación estará inserta en la organización, porque es la que hará el papel de intermediario entre institución y empleados, es la que guiará hacia un verdadero cambio en las estructuras de los individuos y éstas a su vez integrarán la transformación y serán capaces de criticar y evaluar sus estilos de vida.

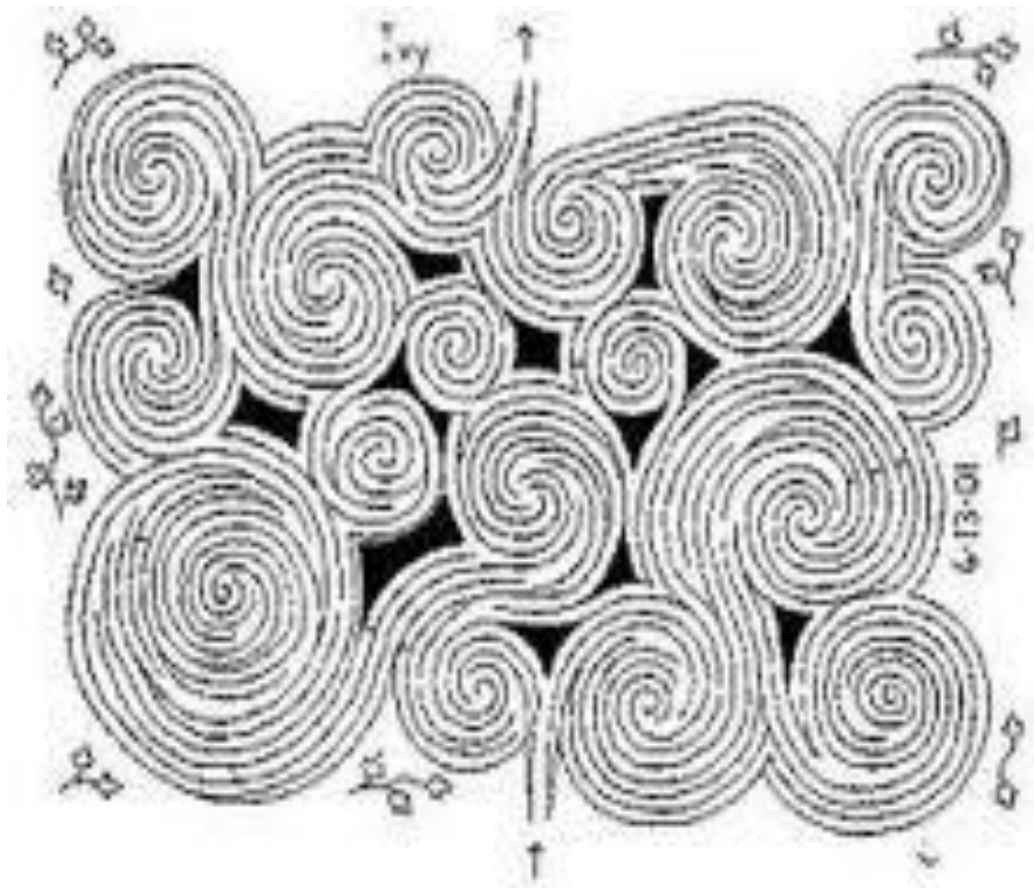
Se debe buscar la armonía en el cuerpo de la organización, que haya un equilibrio al interior de las organizaciones, que se genere el autoconocimiento, una regeneración, para que se logre tomar conciencia y parte en los procesos que puedan llegar a involucrar al ser humano como tal, no como factor ni bajo una lógica cuantitativa, ni como una cifra de producción sino como lo que son seres humanos. Hay que convencerse de que para poder lograr un cambio es necesario la transformación de pensamiento, necesitamos llegar al nivel de la autocracia, del autoconocimiento, es decir conocer nuestras capacidades, nuestras limitaciones, sabernos como seres con deseos, sentimientos y emociones, para así estar consiente de que tanto se puede interactuar o que tanto se debe separar de los otros, para así evolucionar a un individuo autopoietico

Finalmente la organización demostró que se pueden lograr mejoras esas áreas de oportunidad, ya que se realizó un diagnóstico de clima comunicativo en el que se midieron las discrepancias entre el jefe y subordinado y realmente no fueron tan elevadas, lo que nos llena de luz el camino creyendo que se pueden conseguir los objetivos institucionales consiguiendo la voluntad de todos.

Después de haber conocido la formalidad organizacional, en el siguiente capítulo sabremos los puntos de vista de los actores mediante técnicas cuantitativas, ahora pasaremos a conocer la subjetividad de los seres humanos que viven cotidianamente en la organización, entenderemos su comportamiento fuera de las normas y políticas que los rigen, con quien conviven, por qué lo hacen, que buscan en su equipo de trabajo independiente a lo asignado por un jefe.

Nos introduciremos en la complejidad del individuo, en sus percepciones, conoceremos sus anhelos de propia voz, sus deseos y molestias frente a los cambios junto con carencia de información por parte de sus líderes, pero también veremos lo que estos dirigentes quieren de la empresa y de su gente.

Capítulo III.



Laberinto Organizacional

En el presente capítulo abordaremos las percepciones que cada sujeto inmiscuido en la organización tiene respecto de la empresa. A su vez conocer su opinión respecto a las decisiones que se han tomado al interior de la misma y como estas han repercutido de diversa índole en el desarrollo de los miembros.

Abordaremos los problemas de carácter comunicativo y que se ha indagado desde el capítulo anterior, en el cual se analizó el problema productivo visto desde la perspectiva de la comunicación formal, que ha venido obstaculizando un ambiente organizacional sano y deseable para el logro de objetivos propuestos por la empresa.

Para poder obtener las percepciones del personal de Gen-T, se hará uso de la entrevista, método cualitativo, que busca mediante el discurso del entrevistado encontrar esas representaciones que le dan sentido a una organización y que nos brinda un reflejo de su cultura, valores y sobre todo conocimiento sobre la organización que se estudia. Con la aplicación de entrevistas podremos conocer esa estructura subjetiva que se ha creado con la interrelación de individuos complejos y diversos.

Después de la aplicación de la entrevista se presentará una matriz de doble entrada, en la cual podremos observar diversos tópicos y lo que cada actor dice sobre ellos. Para continuar trabajando con esos datos y darle una interpretación basada en la investigación, observación y conocimiento previo que se ha recopilado a lo largo de tres capítulos.

El interés del estudio de esta área es conocer realmente que piensan de viva voz cada actor organizacional y valiéndonos de la técnica cualitativa encontrar esas discrepancias que hacen tanto ruido en la empresa y proponer la mejor solución donde todos puedan convivir de la mejor manera.

3.1. La comunicación, sus conflictos y obstáculos

A lo largo de los capítulos anteriores se han estudiado los problemas operativos, comunicativos formales. En este apartado se estudiará lo que es la subjetividad y cómo ésta es trascendente para los actores, que es distinto y vive en una organización donde imposiblemente puede deslindarse de ella.

Actualmente la organización se ha vuelto fría, deshumanizada y tiene un carácter racional. Gran parte de sus decisiones son tomadas valorando únicamente cuestiones de economía; contradicción de la empresa ya que su discurso expone que lo más importante es el ser humano visto como persona no como factor, pero por otro lado las situaciones, decisiones dependen exclusivamente del presupuesto.

Por otra parte en ocasiones la empresa deja de lado que los empleados buscan desarrollo crecimiento, lealtad, equidad no sólo que le estén hablando de dinero, de cómo este influye en todo, de cómo este te limita como empleado y como ser humano. Otra contradicción evidente dentro de la empresa.

Por lo cual después de una larga observación e investigación en capítulos anteriores sabemos que el problema en Gen-T es la falta de información que se genera después de la toma de decisiones, ésta no es transmitida de manera adecuada al personal generando problemas de comunicación entre ellos, ahora se sienten insatisfechos, no escuchados, relegados y por ende su trabajo no lo realizan de la misma forma. Dejan de sentir ese compromiso.

A lo largo de la presente investigación se ha detectado que en la organización en cuestión existen varios problemas de comunicación, los cuales han sido detonantes del comportamiento actual de sus miembros y el por qué de su actitud ante las transformaciones suscitadas.

Después de todo lo expuesto en torno a los conflictos de la empresa en este capítulo abordaremos diversas posturas teóricas que nos permitirán abordar dichos conflictos con

una visión integral. Por principio hablaremos sobre la cibernética de segundo orden donde se busca la comprensión de los actos de sujeto.

Pablo Navarro nos dice que “la cibernética no clásica (que considera las distinciones que constituyen las posibilidades: información es, antes que nada, distinción -trazar fronteras-). La cibernética está a un segundo nivel respecto a la ciencia, a la que presupone: la cibernética clásica es la teoría del conocer; la cibernética no clásica, la teoría del comprender”. (Ibáñez, 1990) y comprender los diversos inconvenientes a los que se enfrenta los miembros de la organización es nuestro objetivo.

Los síntomas de malestar por parte de los empleados de Gen-T van más allá de la falta de información, dentro de la cibernética se podrían ver como una falta de comprensión. La teoría de la interacción derivada directamente de la cibernética y ofrecerá definir a la comunicación como un sistema de interacción, donde los resultados de una acción retro actúan sobre el propio sistema proponiendo su ajuste. (Avila, 2010).

De tal forma dicho enfoque nos aporta el reconocer la importancia de la información y la comunicación en el proceso sistémico organizacional, así como la necesidad de formalizarlo y fortalecerlo mediante la creación de un subsistema o de algún tipo de función específica responsable de su observancia.

Dentro de la organización estudiada, el actor siente que trabaja diariamente en una empresa que no planea, que no sabe cómo reaccionar ante las contingencias que se presentan, que toman decisiones a la ligera, sin tomar en cuenta al otro, al empleado que es el que hace que dicha organización crezca, avance; para algunos que genere ganancias es lo único relevante, con la incapacidad de mirar a su lado, descubrir lo que realmente quieren, desea y anhela su equipo de trabajo.

En base a lo anterior el presente apartado abordará el tema de las representaciones, para descubrir realmente que es lo que cada actor piensa sobre la organización donde se desenvuelve y veremos a la comunicación entendida como “...el interés en el estudio y análisis de los intercambios de información que los grupos sociales realizan en sus procesos de identidad consenso, cohesión, organización” (Revilla, 1999: 20)

El conflicto de Gen-T radica en su forma de tomar decisiones; las cuales son tomadas por un comité que está integrado por cinco persona que evalúan y deciden sin tomar en cuenta a los otros. Dichos fallos impactan en el desarrollo de los empleados y, que pocas ocasiones se comunican; independientemente sabiendo que esas decisiones afectaran la productividad y desarrollo de los actores involucrados.

Las acciones tomadas se llevan a cabo porque el comité supone que es lo mejor que les puede pasar o beneficiar a cada integrante de la organización, sin preguntar a nadie únicamente suponiendo desde su propia perspectiva y posición.

Sin embargo cada actor tiene una visión particular y compleja, que en ocasiones puede ser reduccionista de la organización, pero lo que se busca es aunar realidades, para con ello entrelazarlas y que se llegue a una meta sana y no tan dispar.

La teoría de la información nos expone que mediante la interacción circular basada en la retroalimentación donde exista intercambio de información entre los actores que tiene la capacidad de distinguir, se genera su propia dialéctica entre orden y desorden. Con lo anterior formar un escenario propicio para la comunicación entre actores de la organización si importar jerarquías.

Retomando lo anterior, dentro de Gen-T no se informa de las decisiones. La gente se entera cuando ya repercute de manera negativa en su trabajo o en su persona. La empresa no ha dado pie para hablar, para interactuar, por lo que pocos sienten la confianza de propiciar una retroalimentación; en consecuencia comienza a fluir el radio pasillo, las habladurías, los malestares y los canales actuales que se tienen para comunicar no son usados, en cambio los canales informales son los más comunes.

Dicho lo anterior existen circunstancias tales como el que una chica que escuchó una llamada y supuso que las cosas son o fueron por alguna razón inconvenientes para ella o que la hacen participe de algún rumor; repercuten al interior de empresa. Finalmente no lo sabe pero lo cuenta a todo mundo trayendo chismes, rumores o hasta enojos entre los diversos actores supuestos en el conflicto.

El ejemplo anterior ilustra lo que se suscita en el interior de la empresa de lo micro a lo macro que afecta directamente en el ambiente y en las relaciones laborales. Y esto no es detenido o aclarado al contrario así se queda, conforme pasan incidentes similares la gente se siente decepcionada de la empresa, no cree en ella, se enoja y pierde el compromiso hacia su trabajo, hacia la organización, además de que una pequeña duda se vuelve en un exorbitante caos.

Para la presente investigación es importante construir un puente entre el basamento teórico que sustente la presente y con ello poder indagar en los problemas de la empresa; para ello en el actual apartado se expondrá, la teoría de sistemas del reconocido sociólogo Niklas Luhmann.

Uno de sus intereses más importantes se ubica precisamente en lo contingente, en las otras posibilidades, en los equivalentes funcionales que podrían ofrecer soluciones comparables a un mismo problema.

El tema del conflicto, para Luhmann pasa a ser una posibilidad, un equivalente funcional para la construcción de un sistema. (Arriaga, 2003) Incluso en la cooperación, el conflicto se encuentra subyacente como un mecanismo regulador que permite establecer condiciones sobre las cuales, la cooperación puede edificarse y mantenerse.

La teoría de los sistemas sociales de Luhmann comprende los diferentes tipos de sistemas, así como las condiciones distintivas que les permiten surgir, a partir de la complejidad que han de reducir. (Arriaga, 2003)

La teoría Luhmanniana presenta, un poderoso instrumental analítico que permite comprender el funcionamiento de la sociedad, los subsistemas y las organizaciones.

Los mecanismos de reducción y regulación de las relaciones al interior de cada subsistema y los intercambios entre ellos, son escudriñados rigurosamente, de tal manera que el aparato conceptual se perfila como una visión muy adecuada a las características de la sociedad moderna y a los procesos que se suceden en sus diferentes niveles.

Por ello es fundamental para la actual investigación escudriñar desde la teoría Luhmanniana los diversos subsistemas creados al interior de la organización con el objetivo implícito de organización y con ello acercarnos a comprenderlo.

Desde dicha perspectiva el entorno es el ser humano y el sistema social está basado en roles; en el cual se deja de ser persona para ser sólo el rol, dichos roles son asumidos y si por alguna circunstancia se dejan, desapareceríamos de este sistema, que es visto como un sistema de comunicación entre roles, es decir no existiríamos porque cada uno está es éste con un objetivo y si se diera esta situación el sistema quebraría.

El sistema social tiene la tarea de convencer, de persuadir al ser humano, que se crea y ejerza activamente, con la finalidad de sobrevivencia controlando el sentido de las cosas. Con ello autoregular los sistemas de vida y los diversos roles que en él se ejercen. Así toda organización confluye en un sistema preestablecido, dado, que requeriré de control para proveer las cosas incontrolables como lo es el propio ser humano.

Los sistemas, por su parte, son concebidos por Luhmann como el resultado de un procesamiento selectivo de la multiplicidad de posibilidades, hechos y circunstancias que se presentan en la realidad. Son, por así decir, *reductores institucionalizados de complejidad* que se caracterizan por su contingencia.

Como en párrafos anteriores se expone, la complejidad y la contingencia son elementos fundamentales en la descripción luhmanniana de la sociedad moderna como sociedad funcionalmente diferenciada. El concepto de contingencia se refiere a su vez a la presencia de alternativas disponibles y a la existencia de un amplio cuadro de opciones o soluciones multifuncionales, y a su vez la incertidumbre que esta variedad genera.

Luhmann, dentro de su teoría de sistemas le otorga a la comunicación un lugar como la configuradora de la realidad social y lo hace al reemplazar la teoría social de la acción por una teoría de la comunicación. Un sistema social, afirma Luhmann, surge cuando la comunicación desarrolla más comunicación a partir de la misma comunicación.

Diferenciando al sistema del entorno donde el mundo, como infinitud observable, es cortado por una línea divisoria, de un lado se encuentra el sistema y el otro debe ser considerado como su entorno. El sistema entra en relación con el ambiente, se acoplan estructuralmente y regulan sus relaciones.

Un observador puede observar a otro observador (o a sí mismo) con vistas a aquello que puede ver y con vistas a aquello que no puede ver. En realidad, sólo se ve lo que se puede designar con determinadas distinciones que especifican ambas partes de la distinción.

Por último, El yo se constituye a partir de los hábitos. Genera ambientes de aprendizaje desde la construcción de problemas con la capacidad de generar ideas para resolver los desafíos que plantea la experiencia. Tener en la cuenta que cada sujeto se define por aquello que hace, por sus prácticas, en este sentido la imaginación crea las prácticas de ahí que mil variantes son posibles. Lo que hacemos depende de las circunstancias, y como éstas son variables, puede transformarse innumerables veces.

3.2. El involucramiento de los actores depende de su percepción y acción

Gen-T está conformado por 17 personas a nivel nacional. Inmiscuidos en el problema antes aludido están los ejecutivos con más de dos años en la empresa.

De misma forma el ex comité que lo integran: El gerente que a su vez es dueño de la empresa, los encargados de contabilidad, tesorería, sistemas, área comercial.

Después de los citados, a los diferentes empleados de la empresa les toca por inercia estar implicados, ya que toda decisión tomada afecta directamente sus circunstancias laborales. Por citar algún ejemplo el hecho de modifica una tabla de sueldos que los nuevos deben acatar y que no notan la diferencia porque van ingresando; pero dicha modificación en la tabla de sueldos repercute en las personas con mas tiempo que notan las diferencias y que no son tomados en cuenta para dicha reforma.

Dentro de la organización el problema medular es la carencia de información entre las áreas. Dicha carencia ocasiona malestar laboral, inconstancia, y hasta conflictos personales. Hasta el momento no se ha hablado respecto al tema, nadie ha intentado cambiar estos detalles y ni siquiera los miembros del comité se han interesado en resolverlo.

La forma en tomar decisiones era de manera arbitraria, sin tomar en cuenta ninguna opinión; el comité decidía el rumbo de la empresa y de las personas que la conforman sin fundamentos, sin una investigación previa, creando malestar, descontento, enfado y decepción. La única acción que se tomo fue la desintegración de comité, decisión tomado por el director general, pero los incidentes y su repercusión siguen hasta el momento lo peor aún es que no se ha informado de la disolución del mismo.

Por otra parte dentro de la empresa abunda la impresión en sus miembros de ser relegados, en ello radica el conflicto a estudiar ya que lo más importante en una organización no es la acción sino la impresión que ya dejó en cada uno de sus integrantes y será un trabajo arduo modificarlas.

Para ello abordaremos la subjetividad del sujeto y cómo ésta es trascendente para el estudio y análisis de las interacciones sociales que se dan en la organización, se necesitará revisar, cómo el actor percibe y crea su realidad. Iniciaremos hablando un poco de la exposición hecha en clase del doctor Xavier Avila Guzmán sobre la construcción de la realidad, la cual no existe sin una mente que la vea y en ésta siempre habrá un sujeto y un objeto, un actor y un mundo es una relación estrecha que se autoconstruye día a día, cada quien viene a construir su concepto de mundo y el vínculo entre el actor y su mundo es la comunicación.

En el párrafo anterior se observa una postura Heideggeriana, donde nos dice que la “cualidad del ser humanos es su capacidad de significar, de dar sentido al mundo y a su propia existencia, es por esto un actor de su propia vida y mundo” (Avila, 2010: 8)

Por lo antes mencionado es importante investigar al actor, porque nos arrojará realmente lo que es, lo que siente, ese conglomerado infinito de emociones haciendo vínculos con los otros, mediante la comunicación, hay que darle la importancia que merece esa irracionalidad, tema importante para el desarrollo del ser humano, imposible deslindar un sujeto en diferentes momentos, siempre será el mismo con su mundo de vida cargando tras de si.

En el trabajo realizado por Javier Avila “El mundo (lo envolvente) el ser, (lo abarcador) no se demuestran, se revelan, y sólo pueden comprenderse más allá de la objetividad, como libertad que escapa a todo conocimiento, pero que no por eso es menos real. Así la libertad del alma no puede probarse, se da y se da tan sólo, una vez que hemos eliminado la brecha intelectual de nuestro conocimiento, es decir, la objetividad”. (Avila, 2010: 6)

Para poder contextualizar con mayor precisión lo anterior recurriremos a la propuesta del filósofo Karl Popper, que plantea tres mundos:

- “Mundo físico: lo palpable
- Mundo subjetivo: creencias, valores
- Mundo objetivo: fenómenos inmutables

Y después I. Jarvie hace una adaptación al modelo de Popper;

- Mundo subjetivo: lo blando
- Mundo social: blando, duro
- Mundo físico: duro, pero tiene la capacidad de transformarse”

Estos modelos son mapas mentales que guían el comportamiento en las personas, lo cual nos ayuda a entender el comportamiento de los actores en la organización estudiada. Vemos como cada actor tiene su mundo subjetivo lleno de sensaciones, creencias, valores, y se integra a la sociedad donde debe tener la capacidad de ser flexible para poder interactuar con el otro, en algunas cosas será duro cuando sea fiel a sus creencia, valores y flexible cuando se abre para conocer otras formas de pensar, reflexionar y comprender las cosas, finalmente en su mundo físico que ya está establecido pero que puede cambiar.

En Gen-T se ha observado resistencia a la innovación, hay cosas que permanecen ahí sin cambiar, cuando hay un movimiento todo se altera porque no hay esa visión de conocer a profundidad a sus integrantes, que no solo son trabajadores y que cada ser humano tiene sus mundos que los toma en cuenta para lograr un desarrollo e integrarse al grupo social donde se desenvuelve.

Por lo anterior es substancial subrayar la falta de apertura al cambio en las personas que integran la organización por ello mismo la negación de conocer y comprender al otro.

Hemos observado las tipificaciones anteriores y que son importantes para describir las acciones que se llevan a cabo en el mundo de cada actor, para ello retomaremos la propuesta teórica de Abraham A. Moles y Elisabeth Rohmer expuesta en “Teoría de los actos, hacia una ecología de las acciones” de 1983.

Según Moles las acciones están determinadas en cuanto su magnitud, hay acciones físicas las cuales son acciones directas, inmediatas, individuales y con resultados rápidos. También hay acciones comunicativas, las que son indirectas, mediatas, colectivas es una acción con otro. “Eso que es un acto efectuado por mi constituye un acto soportado por otros, y viceversa. Esta observación introduce entonces la idea de interacción, de reacciones en cadena entre estas fuentes de actos que son los seres diseminados en un mismo espacio” (Moles, 1983: 78)

Con lo anterior se expone que dentro de un espacio determinado, sea la oficina sea un espacio público estamos en constante interacción; soportando y efectuando actos que propician indeterminadas interacciones entre las personas que conforman una organización.

Dentro de dicho espacio organizacional esta norma de interacción de vinculación casual creada entre los seres por los actos que llevan a cabo, depende de la disposición de estos seres, de eso que se puede llamar conexión, esto es de la estructura del sistema social.

Y en efecto dicha conexión es la que busca la presente investigación, la falta de comunicación y de información de parte del comité hacia sus subordinados constituye el objeto primordial de la presente; conocer las interacciones entre los actores de la organización, sus subsistemas conformados y las formas en las que emergen ante la falta de dirección.

La percepción es compleja ya que cuando se realiza una acción la eficacia del logro que se percibe depende siempre de la voluntad del otro.

Por ello es importante interpretar, con una visión de investigador, las acciones de cada actor que vive en la organización estudiada y conocer la percepción de todo lo que los rodea que les suscita y en ocasiones los inconforma.

Habermas propone una teoría de la acción comunicativa la cual nos servirá para poder crear una propuesta de acuerdos y consensos frente a los malentendidos suscitados en Gen-T, y nos dice lo siguiente: “la comunicación es un componente clave de la acción social”.

La propone como “la acción que posibilita la realización de las otras acciones sociales: la teleológica –producción de la vida material-, la regida por normas –producción y regulación de relaciones- y la dramática –producción de identidad desde la exposición de la intimidad. Así, la comunicación es representada como un acto de entendimiento compartido, soporte del orden social negociado”. (Revilla, 2001: 37).

Básicamente lo que nos plantea es que mediante la acción comunicativa lograremos llegar a un acuerdo consensado y necesariamente requerimos del otro para que se de. Basados en la comunicación que es colectiva y posibilitará la creación de acciones mediante la interacción.

El sistema se vive actualmente en un constante conflicto por todas las decisiones tomadas y no informadas, los actores de Gen-T viven en una eterna actuación, es decir están parados en el mundo dramático porque no están conformes, sin embargo su actitud es otra frente al dueño o frente a sus compañeros, tratan de hacer que el otro crea cosas que no son, porque esta sociedad exige ser bueno actores, acatar las normas y política institucionales.

Actualmente no hay acuerdos, no hay estrategias a seguir, por ello no hay éxito en las decisiones tomadas, en el mundo reglado por normas no dice que el grupo decide lo que es valido, no se puede llegar en imponer, deben existir los acuerdos entre todos los actores para que realmente este validado.

Se debe elegir mediante la negociación, porque es la mejor manera de crear buenas relaciones con nuestro entorno social, para ello nos podemos valer de los cuatro principios de ética comunicativa propuestos por Habermas que dicen lo siguiente:

1. Hay comunicación sólo si hay igualdad
2. Autenticidad, no se vale engañar
3. Pertinencia respetar las reglas del juego
4. Acuerdo con el otro

Habermas habla de un diálogo que permite el acuerdo social, lo que a su vez genera las acciones correspondientes (Pérez, 2006)

En Gen-T se deberá hacer uso de la ética comunicativa para lograr sus metas propuestas a sus ejecutivos, no sólo es decir que ahí esta la información o que es personalizada, porque como hemos visto los integrantes de la organización no se sienten tomados en cuenta para acordar temas que los involucran en su labor diaria, ahí se está anulando el punto 4; a principios de año se marcan las tablas de sueldo y comisiones, cuando notan que no fue la mejor propuesta cambian la tabla de forma negativa para los empleados sin discusión, en esta parte el punto 3 también está anulado; se ha dado el cambio de puesto argumentando justificaciones poco creíbles donde todos alrededor saben la realidad por lo tanto el punto 2 también se anula y todo esto en su conjunto anula el punto 1 porque no hay igualdad, la comunicación no se da actualmente.

Debemos saber que en toda acción debe existir equidad, igualdad para lograr los cometidos.

Finalizaremos diciendo que la subjetividad depende de uno, de ahí derivamos en la percepción para lograr una acción acorde con nuestra realidad. Pero esta subjetividad propia finaliza cuando se inicia la interacción con el otro.

3.3. Interacción comunicativa

Es difícil concebir una organización sin considerar la interacción de racionalidades y maneras de pensar propias de cada uno de los actores involucrados. Aun más esta realidad forma parte de la naturaleza de las organizaciones.

Todas las instituciones tienen sus propias maneras de nombrar y de interpretar los

problemas que afectan a su población. Estas definen los criterios y acciones que, a su juicio, parecen ser las más adecuadas para enfrentarlos.

Cuando iniciamos una acción siempre se busca la reacción del otro, a esto le llamamos interacción; para el presente modulo retomaremos algunas ideas del zoólogo inglés Bateson.

Él nos dice que el concepto de comunicación incluye todos los procesos a través de los cuales una persona influye en otra u otras, lo que quiere decir que la comunicación, y no otra cosa, es lo que hace posible las relaciones humanas.

Gracias a la facultad de lenguaje, llegan a crear realidades de significado: por medio de interacciones, significados, conductas y creencias se construyen tales realidades, las cuales llegan a suponer el bienestar o el malestar del sujeto según estén configurados sus elementos.

Según Bateson, entonces podemos decir que las relaciones humanas son posibles gracias a la comunicación, que las interacciones comunicativas dentro de un espacio determinado están generando diversos significados además de:

Feedback positivo, cuando estás bien

Feedback negativo, cuando estás mal, hay ajustes o truenes

Ya que se genera la interacción podemos explicarlas en base a las diferencias halladas, se busca el equilibrio, dependiendo de la relación establecida con el otro; en base a la creación de Feedback positivos o negativos, que generen diversos contextos de comunicación.

En base a nuestro problema detectado deberemos encontrar que está sucediendo en esta interacción comunicativa, que no están quedando claras las situaciones, se está teniendo una comunicación ambigua y poco clara.

Además se está suponiendo que el otro ya lo sabe, o ya lo entendió, basados en los que hemos abordado somos seres subjetivos mediados por distintos aspectos, lo cual hace que

siempre tengamos una comunicación llena de malos entendidos que debemos aclarar y no dejar en el aire.

La interacción produce un sin fin de consensos y disensos y como propone Moles, la vinculación creada por los actos depende de la disposición de los actores, esto propicia una oportunidad para lograr una sana convivencia entre los actores de Gen-T, que se sientan informados y tomados en cuenta.

El comité tomó decisiones que no beneficiaron a los ejecutivos, por lo cual ellos están enojados, tristes, decepcionados por las acciones que se han tomado con el fin de mejorar las cosas en Gen-T, lamentablemente como no fue un acuerdo sino una imposición que no estuvo a discusión porque no hay esa pauta para el diálogo, la gente se debe aguantar por diversos factores como economía, compromiso, apego emocional..., pero eso no significa que estén de acuerdo o se sientan felices de estar ahí.

En la organización que se analiza existen problemas de carácter informacional y de comunicación, por lo cual es importante conocer la diferencia entre ambos, para ello nos basaremos en las ideas que expone Manuel Martín Serrano sobre la distinción entre comunicación e información, para ellos la información se puede obtener de distintas fuentes, pero no todas son comunicativas, ya que para esto se requiere de cierta intencionalidad.

Conocer esta distinción nos ayuda a comprender mejor la interpretación de los datos arrojados de las entrevistas, que vienen a continuación, pero antes debemos conocer el valor de la mediación, ya que en base a esta teoría debemos aprender a actuar, en cada escenario que se presente.

3.4. La mediación

En la tesis para obtener el grado de maestro que realizó el Mario Revilla nos habla de las mediaciones y retoma a Martín Serrano que describe a “la teoría de mediación como el estudio de sistemas de reglas y operaciones que se aplican a cualquier conjunto de hechos o cosas pertenecientes a planos heterogéneos de la realidad.

Estos procesos de mediación son realizados por instituciones culturales porque ellos buscan ordenar la realidad que el sistema social exige, a estas instituciones se le llama mediadoras, donde entra la comunicación la cual también juega un papel medidor.

Son instituciones sociales como iglesia, escuela, familia..., se basan en la ideología que es transmitida y “son estas instituciones las que recogen o disparan tendencias sociales en general...” (Revilla, 2001: 44), marcan parámetros y median la acción de los sujetos.

En esta investigación se pretende conocer desde donde se generan la percepciones de los actos comunicativos, de sus interacciones, para lo cual se hará uso de la teoría de mediación, a la que varios autores hacen referencia como Martín Barbero (Inestrosa, 1994: 91) definiendo a las mediaciones como “el lugar donde los sujetos confieren sentido a las interacciones sociales” (Inestrosa, 1996: 91), en América Latina Orozco amplía el concepto diciendo que también son el modo según el cual los sujetos sociales producen sus significaciones. Después de esto se hace una diferenciación entre las diferentes mediaciones que se pueden encontrar.

Mediaciones culturales: se expresan los sentidos más profundos, los que tienen que ver con los modos de vida de los sujetos sociales.

Las mediaciones culturales tienen que ver con las creencias religiosas particulares, además también están relacionadas con el pasado histórico, con las formas y rituales religiosos, con las tradiciones.

Mediaciones situacionales: se relacionan particularmente con el lugar, espacio geográfico en el que se realiza la acción, además se establecen por medio de las interacciones particulares de un grupo de personas.

Estas mediaciones contextualizan las particularidades de los individuos, y ayudan a entender las conductas de los sujetos.

Mediaciones institucionales: tienen que ver con las intencionalidades de las instituciones como la familia, la iglesia, el grupo de amigos, las asociaciones, estas instituciones tienen

sus propias reglas , sus propias rutinas e intereses y sus propios códigos de actuación según los cuales se recompensa o castiga a sus miembros.

Si se pertenece a una organización hay que cumplir con sus disposiciones, con los ritmos y con el calendario que se establece.

Mediaciones estructurales: se habla de los referentes estructurales de las mismas mediaciones, como la edad, el estrato socioeconómico, el género, la ocupación, el lugar de residencia que están mediando los modos de apropiación o de participación.

Podemos observar que la teoría es pertinente para el objeto de estudio ya que estamos buscando ese discurso tratando de conocer que media dicho discurso, tratando de poder realizar una mejor interpretación de los que nos dice ese sujeto, ya que una persona y su elección por tal o cual cosa depende de las mediaciones a las que se esté expuesto, por ejemplo un sujeto que se integra a trabajar en su primer día lleva consigo un sin fin de valores, y creencias inculcadas ya sea por su familia, o por la religión en la cual este adscrito, además con quién, cómo y cuándo, en qué momento de su vida este o si el decidió cambiar de empleo o fue despedido llegará con actitudes distintas, además de su edad y su sexo etc.... todo esto interviene en la manera de significativa cualquier interacción con el otro.

Por ello es importante destacar la trascendencia de tomar en cuenta estos factores para realizar a continuación la interpretación de las entrevistas realizadas a los empleados de Gen-T.

3.5. Las representaciones de Gen-T

En el presente apartado se hará una descripción de los actores a nivel cualitativo que permita comprender la problemática comunicativa localizada en el capítulo anterior para lograr comprender porque se analiza y cómo nos ayudará a entender a todos los actores organizacionales inmiscuidos en el objeto de estudio.

En la actualidad se han creado discursos sobre la importancia que tiene el ser humano, como éste piensa, siente y ve el mundo, visto como idea innovadora, sin embargo es

relegado y no se le ha dado la importancia necesaria. En este apartado abordaremos lo que son las representaciones.

Las representaciones se entienden como “...ideas que estructuran simbólicamente y operativamente aspectos de la realidad social... son ideas ordenadas y que ordenan la interacción social” (Revilla, 2009) tomando en cuenta que éstas ideas deben ser compartidas para poder ser comunicadas.

Abordaremos las representaciones para conocer y verificar que efectivamente los hechos significan algo para una persona y no necesariamente significarán lo mismo para todos los demás, con esto la representación actuará en base a la percepción del sujeto y nos explicará como dicho sujeto ve la realidad, lo cual nos da parámetros de reflexión sobre el problema medido a estudiado.

Las representaciones nos hablan de valores, actividades grupales, modos de pensar, hacer, crear, recrear acciones, de todo un grupo social. En base a esto se interpretan y cobran sentido la información arrojada.

Estos “modelos representacionales son adquiridos e interiorizados por los sujetos sociales en su proceso de enculturación, o sea, los modelos hacen a los sujetos partícipes de una cultura; por eso, cuando llega a las situaciones que irán marcando su experiencia, la representación ya está ahí modelando su percepción y acción” (Revilla. Pág. 44:1999)

Mediante el discurso que nos dan los sujetos se podrán encontrar esas representaciones que nos ayudarán a interpretar el mundo social en el cual se desarrolla, cómo es éste, lo que esperan de la vida, de su organización y las áreas de oportunidad que ellos ven desde su propia percepción.

Para proseguir es necesario comentar que para realizar esta investigación y lograr un acercamiento a las percepciones de los integrantes de Gen-T se hizo uso de una técnica cualitativa, que es la entrevista abierta semidirigida, ésta nos ayudará a conocer las

representaciones que tienen los actores organizacionales respecto a diversos temas que repercuten en la organización y en su vida laboral.

Las técnicas cualitativas “se orientan a captar...analizar e interpretar los aspectos significativos diferenciales de la conducta y de las representaciones de los sujetos y o grupos investigados.... Exige precisamente la libre manifestación por los sujetos entrevistados de sus intereses informativos, creencias y deseos” (Orti, 1986: 195)

La entrevista pertenece a este tipo de técnicas porque depende de un investigador que describa e intérprete las palabras que cada actor las cuales plasman deseos, motivaciones, anhelos y las representaciones que tienen sobre la vida que los rodea.

Durante la aplicación de este tipo de técnicas cualitativas, se nos comentó en la exposición en clase que la subjetividad depende de cada sujetos y que las técnicas cualitativas básicamente buscan la doxa, creencias juicios y opiniones, todo eso que los individuos sostienen y comparten en el mundo de vida y durante el curso de su vida cotidiana.

Decía Pierre Bordieu ese “habitus” que existe en la cabeza de los actores, en sus prácticas sociales en sus interacciones, en sus conductas y en la manera de hablar y hacer las cosas.

Fuentes Navarro que cita a Clark dice que “indagar el habitus por medio de la exploración de las creencias del grupo de sujetos interpelados en una discusión sobre algunas dimensiones de su propia practica...” todo esto con el fin de que en cada frase o palabra expulsada de este grupo nos puede dar a conocer su cultura, sus creencias y ellos mismos darán los parámetros para poder describirlos mediante una interpretación de sus propios relatos.

Este discurso nos acercara a comprender lo que es el actor, su sociedad y su grupo por ello es que en este apartado se realizará la aplicación de dicha técnica cualitativa que es la entrevista para la cual basados en el problema detectado que se abordó en la primera parte de este capítulo, en resumen existen problemas de transmisión de información entre el ex

comité hacía los empleados ocasionando problemas comunicativos entre ambas partes, basado en ellos se utilizaron los siguientes temas que fueron desarrollados por cada entrevistado:

- Cuáles son los elementos que toman en cuenta para tomar una decisión. (Económicos, Laborales, estructurales).
- Cuáles son los objetivos de cada integrante del comité, y cual es su metodología para la toma de decisiones.
- De haber sugerencias por parte de los ejecutivos, ¿serían tomados en cuenta?
- Y cuáles son los requerimientos para incluir a un ejecutivo en el comité.
- Existe un medio por el cual se informe adecuadamente de las decisiones tomadas.
- Cuáles son los objetivos de cada miembro del consejo respecto a su área, cada individuo toma decisiones respecto a un área y qué elementos toma en cuenta para dicha decisión.
- De tener repercusiones estructurales las decisiones tomadas por el comité, cuál es el parámetro de medición para evaluar la satisfacción de la empresa en cuanto a los cambios.
- Existe algún método o instrumento que les permita valorar una decisión a futuro, alguna construcción de escenarios.
- Áreas de oportunidad y fortalezas de la empresa.
- Que promueve la empresa para motivar a su gente.
- La participación como método de diagnóstico para toma de decisiones no sería la mejor forma de transparentar dicho ejercicio.

En base a los temas a describir se evaluó y tomó la decisión de entrevistar a tres actores que pertenecen a la organización, habrá una persona de la gerencia o ex comité, dos personas más del área operativa, se decidió de esta manera porque dichas personas tienen alrededor de siete a ocho años en la empresa, la conocen casi desde su desarrollo hasta su actual momento de consolidación, cuentan con información suficiente que nos permita interpretar mejor los hechos actuales.

Una vez que se aplicaron las entrevistas se realizó la transcripción de las mismas, junto con el vaciado de los relatos en una matriz de doble entrada conformada por 15 columnas que son los tópicos y de manera vertical se capturaron los sujetos entrevistados reflejados como A, B y C, esta matriz rescata lo más trascendente y significativo de las entrevistas y que nos dan un amplio panorama del problema detectado.

3.6. Matriz de doble entrada Vaciado

Se presentan a continuación las matrices de doble entrada que muestran la representación de los actores organizacionales arrojadas de sus entrevistas, las cuales una vez plasmadas se interpretarán de acuerdo al tema investigado, para adentrarnos a la realidad que viven cotidianamente dichos integrantes de Gen-T, con sus lecturas podremos saber necesidades y plasmarlas en la estrategia comunicativa que integre, motive y cree un mejor ambiente laboral con desarrollo, crecimiento y entrega.

Temas Entrevistado "A"	Toma de decision	Que interviene en una decisión	Comité punto central de decisiones	Desaparición de comité	Método para toma de decisión de comité	Ejecutivos tomados en cuenta	Medio de información de decisiones
	"cuando se toma una decisión por ejemplo un proyecto o algo primero la gente que está en el comité digamoslo asi primero lo comenta"	"Si porque bueno al final de cuenta la estructura esta formada por el factor humano entonces si si lo considero"	"para una decisión que se reunian todos"	"Pues ya desapareció según tengo entendido y pus ya prácticamente ya cada área toma sus propias decisiones"	"este se reunian discutian algo, este no se este yo no le veo ninguna finalidad, tomaban decisiones este pues digamos a la ligera porque tomaban sus decisiones sin contemplar el factor, digo el factor humano no si no la operación"	"al tomar la decisión ellos mismos afectaban a terceras personas, por esos mismo o afectaban la operación misma"	"Pues no digamos que falta muchas comunicación"
	"base a la estructura que se tiene pues ya ver también la parte económica que realmente se pueda contar con los recursos para tomar una decisión"			"Si yo creo que si la verdad mira también a mí desde un principio se me hizo absurdo sabes que existiera el comité"		"la parte operativa es un de los puntos mas importantes que se debe de considerar al tomar una decisión, obviamente que afecte a los ejecutivos no"	"no hay un medio todavía que digamos aquí claro en el cual hubiera, yo siento que es muy importante la parte del contacto, este bueno, lo que tenemos propiamente reunión cada tres meses, pláticas por skype ose como que eso se me hace muy frio."
	"toman decisiones sin consultar al ejecutivo o sea piensan en lugar de nosotros dicen "bueno tomamos este decisión y es lo mas conveniente" pero en que momento se considero al ejecutivo afectado."			"ya no le veo ningún sentido que existiera el comité. "	"...la impresión que a mí me daba es que era que tomaban la decisión al ahí se va, osea no tenían un fundamento"	"No pues es que nunca nos tomaron en cuenta realmente siempre tomaban sus decisiones y ya osea no se daban el tiempo de hay bueno vamos a tomar en cuenta el ejecutivo de tal centro de negocios a ver que le parece esta idea, a ver este si le parece bien que hagamos este cambio, y si no que me de los motivos, osea nunca se tomaron el tiempo para hacer eso."	
			"...tener un comité que organizaba todo, estructuraba todo, pues era lo contrario."		"se tomaban decisiones porque bueno así lo creemos y ya"		

Continua "A"	Información	Comunicación	Medición de Satisfacción laboral	Motivación	Prospectiva en Gen-T	Recompensas	Áreas de oportunidad de Gen-T	Fortalezas de Gen-T	Otros
	"Si lo considero porque a veces se mal interpretan correos, no a veces se malinterpretan los medios electrónicos que tenemos, los medios internet, todo, a veces nosotros mismo no es lo mismo el decirlo lógicamente que al mandar un mail son muy frías esas cuestiones. Entonces a veces si afectan la sensibilidad de la gente."	"pero yo siento que realmente falta mucha comunicación en torno al factor humano, o sea o siento que realmente necesitan acercarse más tener más contacto este porque a veces toman sus decisiones y ni siquiera se percatan de si afectan o no las personas, si les motiva o no ala persona por este tipo de decisiones entonces yo creo que mas bien el factor es aquí comunicación "	"Yo creo que si debe existir, si me preguntas ahorita cuales no lo se"	"No me siento motivada"	"...eso depende de cada personas, hasta donde sean sus aspiraciones por ejemplo yo ya tengo 7 años en la empresa y ya tengo una carrera grande no, bueno he aprendido muchísimas cosas, yo creo que depende de cada persona que es lo que quiere, sus objetivos y que es lo que quiera aprender pero de que existe si existe, carrera a lo mejor hasta cierto punto pero llega un momento en que las cosas ya llegan a su ciclo se termina y pues bueno a buscar otras cosas nuevas."	"Hoy por hoy no me siento satisfecha"	"poner a la gente en ahora si que en el puesto adecuado"	"la gente...hay la confianza de decir lo que pensamos entonces en si porque es una de las acciones que en otras empresa no se da de alguna forma aun digo no te escuchan al 100% pero te puedo decir que a lo mejor a mi yo voy y en confianza con el licenciado sabe que pasa esto y esto y se toma el tiempo de escucharme"	
	"Te diría que si me pones una escala del 1 al 100 te diría que me siento in formada en un 70%."			"Yo creo, mas bien, no se a lo mejor buscar un crecimiento mas en la empresa, yo en lo personal siento que ya se me volvió algo rutinario digámoslo así entonces yo ya estoy en un punto en el cual ya para mi esto me quedo chico no..."		"No, yo creo que no, pero eso depende yo creo también de varios factores y de uno mismo... estamos consientes de que es una empresa chica y familiar...depende de donde estamos de también de uno si quiere esta ahí."	"la comunicación"		
	"las cosas esenciales que se deben informar son las decisiones en cuanto al área de nosotros la parte operativa"			"...lo que me motivaría es que me dijeran ahora vas a dirigir esto, vas a hacer esto hacer cosas, a la mejor algo nuevo..."					
				Motivar es hacer que la "persona este contenta, feliz haciendo su trabajo, disfrutándolo"					

Temas Entrevistado B	Toma de decision	Que interviene en una decision	Comité punto central de decisiones	Desaparición de comité	Método para toma de decisión de comité	Ejecutivos tomados en cuenta	Medio de información de decisiones
	"...cada quien va a tomar la decisión en su área consultando con el licenciado..."	"Principalmente van enfocados a los objetivos del personal y cumplir metas, lo económico no es lo más importante."	"El objetivo era tomar decisiones fuertes entre todos, una decisión fuerte para la empresa enfocada directamente a la empresa..."	"He ehhe apenas, tiene como que una semana de la junta y se mando correo oficialmente"	"...la metodología a seguir cada quien llevaba sus problemas, te a tratar y de ahí se veía con la persona indicada, pro decir si era algo de sistemas, nominas se veía con Gustavo y si era algo relacionado con finanza se veía con arce y ahí se tomaba la decisión para ver que se hacia y ellos se lo comunicaban a todos."	"...por lo menos míos, eran lo que los ejecutivos me dicen yo los paso, entonces ahí ya vemos la solución que se cambie un proceso cualquier cosa ahí se toca la decisión y pues enfocados al operación exclusivamente como tal..."	"Mm en un principio eran las juntas, el comité nos reunimos, se supone que la idea antes de la junta para darles una respuesta ese día, después se cambió a que eran después de la junta y se enviaba por correo o se les decia a cada uno dependiendo la duda que tenían y a veces se quedan asi como al aire, no eran informadas."
	"...si es algo más fuerte de sueldos o cualquier otra cosa yo lo veo directamente con el Lic. en lugar de verlo con todos que no tiene caso"	"Depende de las decisiones que se vaya a tomar e influyen varios factores, como presupuesto, proyectos que hay, he y la estructura de la empresa puede cambiar"	"...yo creo que por lo menos cuando se decidió cambiar un poco la estructura de la empresa de reclutamiento y esa parte yo considero que si está mal"	"...despareció el comité fue porque prácticamente el comité se hizo para resolver problemas fuertes de la empresa y termino al final lo que se hacia era resolver problemas de operación entonces no estaba cumpliendo con las función que nosotros queriamos."		"Si se tomaban en cuenta, siento que si se solucionaban aun que a veces a lo mejor las respuesta que ellos esperaban no se tenia, a lo mejor la decisión era otra, pero si se tomaban en cuenta."	
				"...el Lic. decidió que ya no existiera"			

Continua B	Información	Comunicación	Medición de Satisfacción laboral	Motivación	Prospectiva en Gen-T	Recompensas	Áreas de oportunidad de Gen-T	Fortalezas de Gen-T	Otros
	"No mas bien como que dábamos por entendido las cosas, ese era el problema porque no dábamos respuesta de si o no"	"...falta de comunicación de nosotros para los centros de negocios cuando quedaban dudas, no aclarar y dar por entendidos cosas."	"No, ahorita no"	"...buscar cosas que estén motivando porque prácticamente lo que hay es un sueldo mas comisiones y de ahí en fuera ya no hay algo adicional con lo que nosotros demos que se motive o como motivar a la gente...si hace falta es esa parte...no hay nada más que digas por esto me quedo yo aquí"	"hacia donde vamos todos, pues que estén enterados todos y ya el detalle con cada uno mmm, al contrario yo si considero y que son una de la cosa es que se vana a cambiar, peor que si se vienen haciendo, pero no a lo mejor como pensando de hacia donde va la empresa y sobre todo la importancia de cada uno de nosotros, ya sea en asistentes ejecutivos, quien sea, recursos humanos, la importancia que todos tenemos en la empresa"	"Si osea no hay más llega un momento en que dices ya no hay más que hacer, pero si le tienes que buscar siempre hay más que hacer pero si creo que si hasta ahorita."	"...medir las cosas para dar un seguimiento eso si porque a veces se hacen las cosas y se dejan de hacer no es como si ya nadie lo retoma se dejan las cosas de lado, un seguimiento verdadero..."	"El personal que realmente se compromete, y a la mejor la recompensa, a lo mejor la empresa como tal siempre trata de cuidar a los empleados, en general, a veces a la mejor es difícil que se vea esa parte no pero siempre se esta procurando el que estemos bien todos..."	"...yo creo que parte de las señales que se están dando es que nunca hay dinero que esto que lo otro, si no mas bien es que la señal es que si lo hay el problema es que esta destinado a otras cosas, entons no se puede tocar ese dinero porque el problemas cuando viene cuando hay un finiquito, liquidación o algo fuerte..."
	"Es que prácticamente cosa de la operación se informan a todos, a veces no se han informado no porque no queramos solo que no se considera que todos deban conocer esa información"		"No, porque se ha dejado de lado nadamás yo siento que se ha enfocado a la parte de sueldo y comisión."		"...estamos trabajando es en hacerla fuerte precisamente quebrada no esta y al contrario, no yo creo que la gente si esta fuerte pero hace falta el ultimo empujoncito para poder llegar a la meta que queremos..."		"cuidar a nuestro personal"	"...brindar una cercanía, hay empres que a lo mejor aunque sean pequeñas no te puedes acercar ni siquiera a un dueño o a un director, en este cado todos absolutamente todos tenemos accesos a él..."	
	"...todos tenemos acceso y cada mes tenemos acceso a la parte de finanzas, bueno de contabilidad como tal no pero si quisieran la información esta disponible."		"...no hay mas de cómo se evalúa esa parte, mas que cuando se va una persona se le hace unan encuesta de salida, pero no te dice todo para evaluar como se siente el personal en todos los sentidos."				"...nosotros siendo recursos humanos cuidamos más a los clientes que a nosotros mismos, entonces esa parte yo veria sin descuidar no, la parte de dinero si no en que sigan siendo motivados..."	"...tener acceso a la información..."	

Temas Entrevistado C	Toma de decision	Que interviene en una decision	Comité punto central de decisiones	Desaparición de comité	Método para toma de decisión de comité	Ejecutivos tomados en cuenta	Medio de información de decisiones
	"...lo toman en cuenta desde la base estructural, no tanto primero van en estructura después pueden tomarlo parte de crecimiento no, y al final por cuestión económica refiriéndome si tienen que cerrar algún departamento si tienen que dar algún aumento no, primero lo ven bajo una estructura no, prácticamente se basan en estructura."	"...factor humano prácticamente siempre nos lo han dicho sin gente no hay empresas, entonces se basan en esta parte del factor humano..."	"Po un lado veo bien que exista un comité porque es preferible por un lado que aparezca un comité y a la decisión la tomen entre varias personas no, porque son diferentes punto de vista sin embargo siempre dije que a ese comité le faltaba alguien en la parte operación, porque no había nadie que perteneciera o que hiciera la operación en ese comité, ninguno de los que estaban ahí..."	"Claro, haciendo en cuenta que el comité o por qué ya ves que el comité ya no existe "	"el Lic. Armando o por lo general un poco el crecimiento no de las personas ...tesorería no que bueno mas bien se va por el dinero ...área comercial que área comercial en algunas cosas mas bien apoya a tesorería...nomina contabilidad también apoya un poco a lo que es a dirección...sistemas se va mas por la parte humana"	"No, no se tomaba en cuenta a los ejecutivos no preguntaban simplemente pues discutian y se decidió esto y listo no habia acercamiento a los ejecutivos."	"No no me siento informado aunque existen los medios no, correo electrónico, messenger, skype, no se, todos estos, no paramos en medios tenemos radio, celulares, teléfonos de oficina, teléfonos de nextel, osea existen todos estos medios sin embargo no se hace no se lleva a cabo"
	"Es una estructura lineal que es lo que nos han comentado no una estructura piramidal sin embargo bueno al haber una estructura lineal existen líderes de proyectos pero por lo general es lineal"			"Uy yo creo que a inicios de este año según yo o hace tres meses algo así"			"Pues por medio de correo las informaban por medio de correo o verbalmente... Sólo algunas cosas"

Continua C	Información	Comunicación	Medición de Satisfacción laboral	Motivación	Prospectiva en Gen-T	Recompensas	Áreas de oportunidad de Gen-T	Fortalezas de Gen-T	otros
	"No no me siento informado aunque existen los medios ..."		No, no las hay"	"...a veces por mucho que quieras ofrecer incentivos y cosas así pues no te deja lo que es el dinero no te deja lo que es área comercial dado argumentos en cuestión de dinero no pero yo creo que esta enfocado más a la carga hacer mas caso en cuestión de dinero pueden echar atrás un proyecto que te pueda motivar que te pueda hacer crecer por cuestiones de dinero"	"No, no tiene visión a futuro, desafortunadamente no hay un plan de vida y carrera, en mi caso muy particular, es conforme nos lleve la corriente porque pues este, tus metas son estas, pero pues que crees que ahora ya cambiaron este pero 'pues no se no hay una estabilidad, este es tu caminos, este es tu puesto, y por aquí vas a ir, te digo me llevan al corriente a conforme vaya la corriente..."	"quitan mas bonos, quitan más incentivos, quitan mas comisiones, entonces se va perdiendo esa motivación, antes pues sí lo hacían, antes, dos años tres años para acá no se está motivando en ese aspecto."	"...comunicación interna formal e informal, personalizada..."	"...ese factor humano que hace dos tres años verdaderamente se preocupaba por su personal..."	"...la carga hacer mas caso en cuestión de dinero pueden echar atrás un proyecto que te pueda motivar que te pueda hacer crecer por cuestiones de dinero..."
				"hay cierto interés y si me dices del 1 al 100 yo diría un 50%"		"Hijole la verdad no puedo tampoco decir no, pero últimamente, los últimos años no me he sentido, estamos hablando de dos tres años para acá, económicamente no ni personalmente ya los últimos años se ha perdido esto de hay tu reconocimiento, hay esto , hay lo otro, simplemente habían entregado un centenario y hasta la fecha ni me lo han dado y quien sabe cuando me lo vayan a dar no, pero hace dos tres años si se los dieron, este otro punto ahí estaba los premios de que al año cumpliste y ahí va tu bono, ahora ya ni siquiera existe, cada vez conforme va avanzando se toma una visión más coda"	"decir las cosas sin miedo al conflicto"	"...puedes opinar..."	
			"Sentarme acudir a su lugar de trabajo y platicarlo abiertamente y hacer directamente la pregunta de cómo te sientes, que área falta que necesitas, apoyo, no llegar y exigir de estas son las metas y esto es lo que necesitamos, es acercarte y preguntar o a lo mejor una platica informal"	"...en cuestión de sueldos, incentivos, es un sube y baja, te bajan la moral de te voy a quitar gastos médicos mayores, este ya no se que y subo la tabla (tabla de sueldo y comisión) y la tabla cambia año con año y no se que tanto, y luego te dice siempre no te quito gastos mayores, siempre si te lo dejo, entonces es un jugar de emociones que pues no te deja algo, te deja una incertidumbre..."			"...las cosas claras de manera directa y personalizada, porque a final de cuentas la gente tiene que aprender y saber donde estas fallando. La comunicación es primordial en casa en una relación en trabajo."	"...fortaleza es tener a un dueño que puedas levantar el teléfono y hacerle ver algún comentario, que te escuche..."	

3.7. Interpretación de las representaciones de los actores

A continuación se presentan los resultados arrojados de la entrevistas cualitativas que se realizaron a los integrantes de la organización, se darán dos lecturas una vertical y la otra horizontal, con el objetivo de encontrar las coincidencias y las discrepancias entre los tres actores, esto nos ayudará a conocer las representaciones que cada uno tiene respecto a distintos temas planteados y trascendentes el día a día de la empresa.

Se presentaran desglosados en número y temas, detallando la importancia de cada uno.

- 1) **Toma de decisión;** en este punto tanto A como B y C tiene opiniones distintas de lo que realmente es una toma de decisión A dice que el comité primero lo platica, pero no pregunta a nadie aún considerando que es una decisión relacionada con una persona, B habla de que ahora cada área consultará con el licenciado y finalmente C dice que cada integrante del comité evaluaba distintos aspectos antes de tomar una decisión y que algunos veían dinero y otros el factor humano.
- 2) **Factores que intervienen en la toma de decisiones;** para el actor A y C lo principal es el “factor humano”, en cambio para el actor B lo que se toma en cuenta son los “objetivos del personal y cumplir metas, presupuesto”. Entonces la duda es si esta percepción se deba a lugar que ocupa cada actor.
- 3) **Comité punto central de toma de decisión;** en este punto A y B comentan que para la toma de decisión sí era el comité quien decidía, A: “para una decisión se reunían todos” independientemente de que esto fuera lo mejor así era, es un comité que se creó con ciertos fines que no consiguió y muchas de sus decisiones repercutieron en la percepción de los integrantes de la organización B “cuando se decidió cambiar un poco la estructura de la empresa de reclutamiento y esa parte yo considero que si está mal" sin embargo se hizo y lo reafirma el actor A "...tener un comité que organizaba todo, estructuraba todo, pues era lo contrario." Y así C dice que este comité no estaba mal sólo que le faltó tener la visión de alguien que perteneciera al área operativa y esto hacia que las decisiones no previeran esa parte.

- 4) **Desaparición de comité;** en este punto se debe hacer énfasis en que cuando se llegó a esta parte se afirmaba que ya no existía el comité pero el actor A y C no dijeron con certeza cuándo sucedió dicho evento, en cambio el actor B sí lo pudo hacer debido que éste actor era parte del comité, y al parecer se toca un tema de carencia de información y esto fue lo que contestó A: "Pues ya desapareció según tengo entendido..." B: "He ehhhe apenas, tiene como que una semana de la junta y se mandó correo oficialmente" C: "Uy yo creo que a inicios de este año según yo o hace tres meses algo así" al respecto no se tiene ningún mail que explique esta situación.
- 5) **Método de toma de decisión de comité;** cada actor tiene distintas percepciones de cómo se tomaban las decisiones en este comité, el actor A: "...la impresión que a mi me daba es que era que tomaban la decisión al ahí se va, osea no tenían un fundamento" B: "cada quien llevaba sus problemas, te a tratar y de ahí se veía con la persona indicada... ahí se tomaba la decisión para ver que se hacia y ellos se lo comunicaban a todos." El actor C básicamente se centró en describir para el que es lo que cada uno ve como el factor humano, el dinero... lo que podemos apreciara es que es dicho comité no era visto con buenos ojos por parte de un sector de la empresa y de cómo para los integrantes era algo en beneficio de ellos.
- 6) **Los ejecutivos son tomado en cuenta;** el actor A y C coincidían y A nos comenta que la parte operativa es la más importante en el empresa porque es la que las hace crecer y desarrollarse a la empresa y que el ejecutivo forma esta área que definitivamente para este actor no es tomada en cuenta "No pues es que nunca nos tomaron en cuenta realmente siempre tomaban sus decisiones y ya osea no se daban el tiempo de hay bueno vamos a tomar en cuenta el ejecutivo... si le parece bien que hagamos este cambio, y si no que me de los motivos" y el actor C nos dice: No, no se tomaba en cuenta a los ejecutivos no preguntaban simplemente pues discutían y se decidió esto y listo no había acercamiento a los ejecutivos." en cambio para el actor B: "Si se tomaban en cuenta, siento que si se solucionaban aun que a veces a lo mejor las respuesta que ellos esperaban no se tenia, a lo mejor la decisión era

otra, pero si se tomaban en cuenta." Es aquí donde vemos esa diferencia de visiones el estar de un lado te hace creer ciertas cosas y cuando te volteas ves que hay más aparte de tu visión.

- 7) **Medio de información de decisiones;** en el punto 4 el actor B decía que las decisiones eran tomada e informada por mail a lo cual el actor C dice lo siguiente: "No, no me siento informada aunque existen los medios no, correo electrónico, messenger, skype, no se, todos estos, no paramos en medios tenemos radio, celulares, teléfonos de oficina, teléfonos de nextel, osea existen todos estos medios sin embargo no se hace no se lleva a cabo" y A lo apoya diciendo lo siguiente "no hay un medio todavía que digamos aquí claro en el cual hubiera, yo siento que es muy importante la parte del contacto, este bueno, lo que tenemos es propiamente reunión cada tres meses, pláticas por skype osea como que eso se me hace muy frio." Confirmando B "Mm en un principio eran las juntas, el comité nos reunimos, se supone que la idea antes de la junta para darles una respuesta ese día, después se cambió a que eran después de la junta y se enviaba por correo o se les decía a cada uno dependiendo la duda que tenían y a veces se quedan así como al aire, no eran informadas." Entonces podemos ver como es cierto que el mismo comité omitía información, la dejaba "al aire" y que a pesar de que algunas decisiones eran enviadas por mail no satisfacían a los empleados, por distintas razones, por ser medios fríos, por malinterpretación de datos.
- 8) **Información;** en este punto se trato de conocer el grado de información que tenía cada actor de la empresa y algunos se sienten informados no del todo pero por ejemplo el actor A dice que "en un 70%", tomando la expresión del actor C que comenta que no se siente informado aunque existan los medios y el actor B considera que la información esta ahí si quieren que la pidan y se les dará, esta sensación que tienen los ejecutivos se suscitó debido a que dice B "dábamos por entendido las cosas, ese era el problema porque no dábamos respuesta de si o no" creando un ambiente de incertidumbre y caminar hacia la nada, no existía ese soporte que guiara y brindará apoyo para conseguir las metas impuestas.

- 9) **Comunicación;** con este tópico se hizo lo mismo que en el anterior cuál es la percepción frente a la comunicación y nos decía A que "... yo siento que realmente falta mucha comunicación en torno al factor humano, osea yo siento que realmente necesitan acercarse más, tener más contacto este, porque a veces toman sus decisiones y ni siquiera se percatan de si afectan o no las personas, si les motiva o no ala persona..." que coincide mucho con la percepción que tiene también el actor B: "...falta de comunicación de nosotros para los centros de negocios cuando quedaban dudas, no aclarar y dar por entendidos cosas."
- 10) **Medición de satisfacción laboral;** se toco el tema de si ellos sabían de algo que pudiera medir la satisfacción laboral de cada empleado a lo que A dijo no saber y B junto con C afirmó que no lo había, que intentaron medir esa área con una encuesta de salida, lo cual es un poco inútil ya que esta persona ya se fue, otro error puede ser que al parecer no revisan los comentarios que esta encuesta arroja, ya que éstos pudieron haber ayudado a cambiar ciertas área de oportunidad. Son partes esenciales de la empresa y que se dejan reiterándolo de la siguiente manera B: "No, porque se ha dejado de lado nadamás yo siento que se ha enfocado a la parte de sueldo y comisión." Creyendo que eso es lo único que puede tener satisfechos a los empleados.
- 11) **Motivación;** en esta parte actor A B y C coinciden en que definitivamente la empresa dejó de lado esta área, lo confirma A diciendo "No me siento motivada...no se a lo mejor buscar un crecimiento más en la empresa, yo en lo personal siento que ya se me volvió algo rutinario" y B dice "...buscar cosas que estén motivando porque prácticamente lo que hay es un sueldo más comisiones y de ahí en fuera ya no hay algo adicional con lo que nosotros demos que se motive o como motivar a la gente...si hace falta es esa parte...no hay nada más que digas por esto me quedo yo aquí" C dice que se enfocan en el dinero "...hacer más caso en cuestión de dinero pueden echar atrás un proyecto que te pueda motivar que te pueda hacer crecer por cuestiones de dinero" estos tres integrantes de Gen-T carecen de motivación vemos como para A B y C consideran que se debe motivar y

no sólo en el proyecto económico sino algo más que haga despertar ese ingenio, y apego a la empresa y sólo así podrá crecer y lograr los objetivos que se proponen y pocas veces se consiguen.

12) **Prospectiva** en Gen-T, esta empresa es pequeña, pero independientemente de esto tendrá un plan de vida para cada integrante, ya que como empresa dedicada a los recursos humanos debe saber que es importante que cada miembro sepa que es lo que se espera de él o cual es el objetivo por el cual fue contratado, esto contando también que es un ser humano y también llega con sus propios objetivos y deseos a cumplir en la empresa, comenta A que "...eso depende de cada persona, hasta donde sean sus aspiraciones por ejemplo yo ya tengo 7 años en la empresa y ya tengo una carrera grande no, de que existe si existe, carrera a lo mejor hasta cierto punto pero llega un momento en que las cosas ya llegan a su ciclo se termina y pues bueno a buscar otras cosas nuevas. B nos dice que se busca "hacia donde vamos todos, pues que estén enterados todos y ya el detalle con cada uno mmm, al contrario yo si considero que son una de las cosas que se van a cambiar, pero que si se vienen haciendo, pero no a lo mejor como pensando de hacia donde va la empresa y sobre todo la importancia de cada uno de nosotros, ya sea en asistentes ejecutivos, quien sea, recursos humanos, la importancia que todos tenemos en la empresa" y C "No, no tiene visión a futuro, desafortunadamente no hay un plan de vida y carrera, en mi caso muy particular, es conforme nos lleve la corriente porque pues este, tus metas son estas, pero pues que crees que ahora ya cambiaron esto pero 'pues no se no hay una estabilidad...' podemos ver como para A y B depende de cada uno si tu desarrollo en cambio para C la empresa es quien te debe tejer un camino en el cual te sientas seguro de recorrer, con los obstáculos que se te presenten, pero que esos obstáculos no te los ponga tu misma empresa que no te desestabilicen emocional, económica y anímicamente.

13) **Recompensas** en esta parte A nos dice que "Hoy por hoy no me siento satisfecha" siente que a pesar de que cada quien decide estar o no en las empresas y que debe estar conscientes de que es una empresa pequeña y por ello las recompensa por tu

trabajo si es lo económico difícilmente te podrá satisfacer, lo malo es que tampoco hay una recompensa de otro tipo... en cambio B sí se siente recompensada argumentando que siempre hay más que hacer y eso la satisface día a día. Pero C nos comenta lo siguiente "...quitan más bonos, quitan más incentivos, quitan más comisiones, entonces se va perdiendo esa motivación, antes pues si lo hacían, antes, dos años tres años para acá no se está motivando en ese aspecto." Podemos observar como para algunos lo importante si es lo económico y para otros no, pero lo que se debe destacar es como la empresa se ha ido transformando en cuanto a lo que daban a sus empleados y de repente dejó de darse esta situación, ¿cuál habrá sido el factor de cambio?

14) **Áreas de oportunidad de Gen-T**, para A "poner a la gente en ahora si que en el puesto adecuado", y mejor comunicación para B "...medir las cosas para dar un... seguimiento verdadero..." y "...cuidar a nuestro personal...nosotros siendo recursos humanos cuidamos más a los clientes que a nosotros mismos..." para C "comunicación interna formal e informal, personalizada" y que digan las cosas de frente no aventar el saco y a quien le caiga que se lo ponga, sino ser franco para que la gente sepa y mejore en lo que está fallando, como vemos para los tres es importante la comunicación de la cual carecer la empresa y que de ahí se derivan infinitos problemas que si no se le dan solución a tiempo pueden terminar en resquebrajamientos organizacionales.

15) **Fortalezas de Gen-T** en esta parte se busca saber que es lo que podría diferencia a esta empresa de otra y A, B y C coinciden en que la gente que ahí trabaja es lo que la hace fuerte y que dicha gente se compromete y se pone la camiseta por amor a la empresa independientemente de que en ocasiones no estén satisfechos con el manejo y el rumbo que toma la empresa se sienten felices de esta ahí. Vuelven a coincidir A, B y C, en otro detalle importante que es la cercanía que sienten tener con el dueño de la empresa llamado licenciado Armando, lo cual puede ser un factor importante y trascendente para de ahí crecer y desarrollar esas áreas de oportunidad.

3.8. Hallazgos

Basados en los resultados arrojados de las entrevistas realizadas a nuestros actores que intervienen en el conflicto informativo detectado en previos capítulos, podemos observar una serie de malos entendidos, lo cual nos brinda la pauta para valernos de la mediación y lograr esos acuerdos partiendo del consenso.

Se observó que cada actor es parte esencial de la organización y que si no está feliz de pertenecer a una empresa, comienza a resentirse personal y laboralmente, decae su ánimo, la opinión que tiene de ésta se transforma, ya que lo que buscan es desarrollo, trato digno, estar informados de lo que acontece a su alrededor que los involucre, y un clima laboral sano hasta donde sea posible, los actores de Gen-T están perdiendo esa emoción de pertenecer a la empresa por los cambios que se han dado sin tomarlos en cuenta, hemos visto que a pesar de estar a disgusto con ella, los empleados también se han dejado llevar por esas emociones cargadas de aprecio y amor hacia la empresa donde llevan, en su mayoría, más de cinco años.

Esta es información central arrojada de las entrevistas realizadas a los actores, ellos nos dieron la pauta para poder conocer sus anhelos, deseos y molestias hacia el lugar que les ha dado trabajo y un espacio de interacción, lo cual será usado en el siguiente capítulo para la planeación de la estrategia comunicativa implementando mejoras, tratando de rescatar esa área débil actualmente para transformarla en fortaleza.

También se detectó que carecen de motivación y nos lo dicen de la siguiente manera “A diciendo "No me siento motivada...no se a lo mejor buscar un crecimiento más en la empresa, yo en lo personal siento que ya se me volvió algo rutinario”, y se destaca en varios de ellos que existe carencia de información, que a pesar de tener canales establecidos para ello no son usados, nos comenta B “dábamos por entendido las cosas, ese era el problema porque no dábamos respuesta de si o no”, estos son los supuestos a los que Gen-t se enfrenta diariamente, ellos pensaban que no había la necesidad de informar nada, ¿para qué?.

Debemos realmente crear una conciencia en todo el personal de Gen-T desde su gerencia hasta su área operativa, dándoles a conocer la importancia que tiene cada integrante de esa organización que se conozcan realmente, como lo que hace cada uno de ellos en la empresa, sus metas, aspiraciones, deseos, independientemente de lo laboral, que al final se podrán entrelazar si se hace un buen trabajo de mediación. La ventaja que podemos observar en las personas encargadas de la administración de la organización es que al parecer cuentan con las disponibilidades porque nos comentan lo siguiente en su entrevista B: "...la empresa como tal siempre trata de cuidar a los empleados, en general, a veces a la mejor es difícil que se vea esa parte, no, pero siempre se está procurando el que estemos bien todos..."

Con este conocimiento se podrá trazar una visión prospectiva que ayude al desarrollo de la empresa, a que sus empleados se sientan felices, satisfechos por los logros y crecimiento alcanzado, pero sobretodo felices de ser escuchados y tomados en cuenta, hasta donde se pueda.

Mediante la comunicación lograremos la interacción positiva para obtener la reacción acorde a los objetivos planteados por cada actor, valorados desde distintas perspectivas como laboral, económica, emocional, logrando un desarrollo integral, tratando de conseguir la voluntad del sujeto, ya que sabemos que la comunicación humana es confusa y compleja, por lo cual debemos conseguir ese vínculo con los otros.

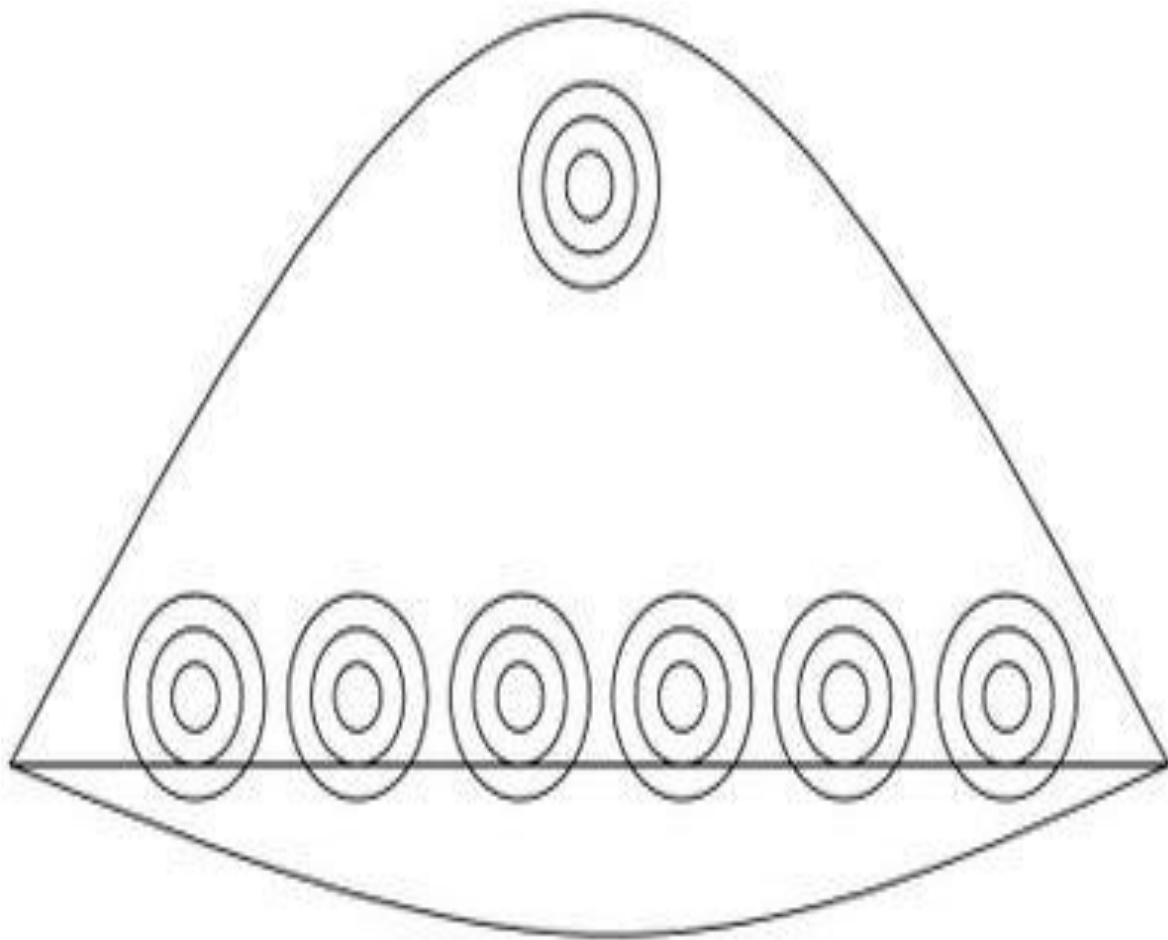
Dice el maestro Mario Revilla que en estos acuerdos "se debe hacer uso de una serie de normas que regulen las relaciones y que frente a la creación y permanencia de normas hay dos momentos: el instituyente y el instituido, en el momento instituyente los miembros de la comunidad participan en la construcción de acuerdos, es decir las normas que regirán su comportamiento, en el momento instituido es el momento en que las normas han sido acordadas y establecidas, - a veces modificadas, y lo más importante éstas deben ser difundidas para que los miembros de la comunidad tengan conocimiento de las normas, para poder obedecerlas". (Revilla, 1999: 85)

La comunicación será nuestro agente mediador y negociador en las relaciones sociales de esta organización, en la cual debemos crear instrumentos conversacionales donde intervengan todos los actores con la actitud abierta de intercambio de información, entenderse cada uno, plantear sus disensos y en base a los acuerdos logrados de forma plural y equitativa conseguir la satisfacción integral.

La empresa debe participar de modo, tanto informativa como organizacionalmente abierta para cambiar estructuralmente el sistema de Gen-T.

Basados en los resultados previos y en el conocimiento de la cultura organizacional de Gen-T, lo cual será abordado a profundidad en el siguiente capítulo podremos evaluar y plantear una estrategia comunicativa que intente disminuir las molestias consiguiendo un libre flujo de información.

Capítulo IV.



**Propuesta comunicativa
para tener una organización
habitable.**

En el presente capítulo abordaremos las tareas que tiene la comunicación organizacional y derivado de esto el ejercicio que hace de ella el comunicador, cómo pone en práctica todas sus enseñanzas, funciones y utilidad reflejada al final en una propuesta de índole comunicativo.

Afrontaremos los problemas de carácter cultural, comunicativo, ahondando en el comportamiento de los sujetos. Lo que desean, anhelan, cómo viven, sus representaciones, es decir se hará una recopilación de todo lo ya estudiado en capítulos previos para tratar de dilucidar la cultura que prevalece en Gen-T y así poder planear la mejor estrategia.

Abordaremos el papel de la cultura como es visto en las organizaciones que es el lugar donde se reproducen tradiciones, ritos, costumbre arraigadas en el inconsciente colectivo creando la cultura de la empresa, en la cual se deberá trabajar para conseguir la interacción sana haciendo compaginar objetivos, creando una cultura fuerte, si no la empresa tendrá una disfunción y no lo se logrará un crecimiento sólido.

Para lograr lo antes mencionado se hará uso de la aplicación de los recursos de tipo cultural vaciado en una matriz de doble entrada ofrecido por el profesor Jaime Pérez Dávila que detecta las áreas de oportunidad de la empresa proponiendo probables puntos para la mejora, además basados en la tabla de Horacio Andrade, la cual nos ayudará a evaluar la cultura dominante mediante la detección de valores que se llevan a cabo en acciones cotidianas dentro de la organización.

Finalmente, evaluando la cultura predominante, se plantea la estrategia comunicativa pertinente para lograr solucionar las áreas de oportunidad que se revelaron en la organización, dicha estrategia está basada en varias plataformas donde se expondrán a detalle cómo llevarse a cabo, en qué consiste y todo el proceso de aplicación.

La estrategia pretende enfocarse en el logro de acuerdos, consensos, diálogo, transmisión de información, comunicación entre actores, para crear una organización estructural y culturalmente fuerte.

4.1. La comunicación organizacional

Actualmente las organizaciones mexicanas pasan por una situación difusa y complicada lo hemos visto reflejado en nuestro objeto de estudio, que carga con problemas serios de información y comunicación truncada lo cual ha hecho que se creen problemas en la estructura organizacional y entre los integrantes de la misma.

Iniciaremos describiendo lo que es comunicación organizacional, consecutivamente el papel que juega el comunicador organizacional cuando ejerce la intervención en la organización, con el objetivo de conocer por qué es importante comprender el papel de la comunicación en las instituciones.

Como se hace mención en le párrafo anterior las organizaciones mexicanas pasan por un momento crítico de quiebre institucional como lo menciona Jaime Pérez en su artículo “El quiebre institucional en México y las tareas de organización de la comunicación” donde dice que las instituciones mexicanas pasan por un quiebre institucional entendió, “como la ausencia de un orden que tenga la capacidad de canalizar los eventos, fenómenos y sociedad en el sentido de su desarrollo, satisfacción o solución de sus problemas”.(Pérez, 2001: 32)

Se observa como la sociedad decae porque no ha encontrado ese orden que ayude a conseguir lo que cada uno busca, mejoras de vivienda, desarrollo intelectual, sobrevivir día a día, todo este caos se traspa a las organizaciones donde vemos reflejada toda la vida de cada ser humano con sus conflictos, arrebatos, desatinos, creencias, orgullo; para poder compaginar estas actitudes u objetivos viéndolos reflejados en logros personales o laborales nos valdremos de la comunicación, ya que ésta es “imprescindible porque puede ser la única forma que los seres vivos han encontrado para disminuir las distancias, comprender y hacer relativas las diferencias, y si no es posible esto, entonces por lo menos articularlas, lo que equivale a no negar el derecho a ser diferentes”. (Pérez, 2001: 32)

La comunicación será mediadora de conflictos, dialogadora entre actores, que buscan el bien común, los acuerdos consensados, que al final se logre la obtención de lo que se quiere y se anhele en la organización y sobre todo en la vida diaria.

Sin embargo, hay una idea de Manuel Martín Serrano que plasma Jaime Pérez en el texto antes citado que nos dice que “la comunicación no modifica el mundo, pero es un detonador de la acción colectiva, es decir, precisamente aquel tipo de acción que sí tiene la capacidad para transformar la realidad” (Pérez, 2001: 51)

Esto lo mencionó con el fin de no darle una enorme responsabilidad a la comunicación, pero que bien usada es una herramienta útil, poderosa, que puede organizar y ajustar los malos entendidos.

Dicha característica “de la comunicación no pertenecen a un ámbito específico (la organización), pertenecen a una tarea más general de la actividad y la interacción humana, la tarea de organizar: Trátese de la actividad diaria, grupal o colectiva, la actividad de organizar o reorganizar a las instituciones estatales, a las empresas (grandes, medianas o pequeñas), a las agrupaciones sociales (sindicatos, cooperativas, asociaciones y organizaciones no gubernamentales). Son tareas de organización de la comunicación, y en nuestro caso, de reorganización de la sociedad mexicana a las que la comunicación puede servir”. (Pérez, 2001: 53)

La comunicación tiene diversas características, que facilitan nuestra interacción comunicativa y que a su vez se apoya de otras disciplinas para realizar mejor sus funciones, en este caso nos valdremos de la administración para logra crear estrategias de acción que permitan conseguir el objetivo de esta investigación que sería desenmarañar, disminuir, afinar o eliminar los problemas detectados.

De acuerdo a lo planteado por Carlos Fernando Flores “la administración implica interés por la acción... procura una acción efectiva y cooperativa” (Flores, 1997: 19)

Por ello la comunicación y la administración mediante la conjunción de capacidades y habilidades lograrán entrar en la sociedad, grupos, parejas para observar, detectar y poder planear estrategias que consigan los objetivos propuestos por la sociedad o empresa.

Lo más importante para lograr una comunicación exitosa es estar cada actor consciente de la necesidad de entender al otro, manejar el mismo lenguaje y sólo así podemos

entendernos mediante una sana conversación “las relaciones sociales son una participación en el diálogo... en esta se ejecutan actos y se expresan compromisos”. (Flores, 1997: 27)

Se ha visto como la comunicación es una herramienta mediadora útil en las empresas, por ello han surgido ramificaciones que complementen la comunicación para acercarla a áreas de desarrollo como lo es la organización, por ello se le denominó comunicación organizacional descrita como las “comunicaciones no llegan a afectar a toda la sociedad, pero si a un grupo distinguible, lo llamamos organizaciones”. (Revilla, 1997: 20) es decir todo lo que tiene que ver con una organización de cualquier índole que la altere en su función diaria, la comunicación organizacional observa, diseña y practica.

4.1.1 El papel del comunicador organizacional

Basado en el conocimiento de la comunicación y la organización surge el comunicador organizacional, como aquel actor que puede o no estar inmerso en el grupo social y que ejercerá un papel esencial en el proceso de diálogo en dicha institución, porque será un mediador, deberá conocer a profundidad mediante la observación todo cuanto acontece en su organización para lograr plantear propuestas de mejora.

El comunicador organizacional basado en su ética y responsabilidad, deberá ser intérprete de situaciones, las cuales deberá diagnosticar, evaluar y en base en ello actuar de manera prospectiva para proponer sin perder de vista los objetivos colectivos.

En México este papel ha sido relegado, no se le ha dado la importancia que realmente tiene para una organización, ya que se le ha dejado de ver la practicidad que brinda al evaluar los acontecimientos suscitados en la empresa, por ello se le ha relegado a papeles de simple encuestador de clima, creador de pizarrones informativos, sin notar que va más allá de ser un comunicador, dicho puesto puede y debe aportar más que sólo información recortada de periódicos. Se deberá luchar contra este tabú, prejuicio y enfrascamiento de de carrera, junto con el perfil de un egresado de la carrera de comunicación organizacional.

Y sólo así contribuirá al cambio social, basados en la solidaridad, trabajo en equipo, disposición y sobretodo participación grupal de manera comprometida para la consecución de objetivos, lo cual se logrará si se conoce bien qué es la comunicación, la utilidad y

funcionamiento aplicable a las organizaciones mexicanas actuales. A continuación se observará lo que es la cultura y a su vez la que predomina en la organización estudiada, cómo se vive en ella, además del uso de la comunicación organizacional por parte del comunicador.

4.2. Cultura y organización

El estudio del concepto de cultura es una preocupación de importancia central en las ciencias sociales. Los hombres buscan comprenderse a si mismos y a los demás mediante la interpretación de las expresiones que producen y reciben en una interacción con el otro.

La cultura es abordada desde disciplinas como la sociología, antropología, historia y crítica literaria, cada una conceptualizando desde distintas ópticas.

Por ejemplo los alemanes ven el concepto cultura como un proceso de desarrollo intelectual o espiritual, el cual sería una descripción clásica del concepto de cultura, difiriendo de una concepción actual de cultura.

Hasta el siglo XIX la antropología retoma el término cultura y lo divide en dos fases:

- Concepción descriptiva: valores, creencias, costumbres, convivencias, hábitos de una sociedad o periodo histórico.
- Concepción simbólica: interés por simbolismo, fenómenos culturales, que son fenómenos simbólicos y la cultura es la interpretación de símbolos y de la acción simbólica.

Una vez que se ha definido lo que aquí se entiende por cultura y que será la forma en la que se abordará el termino en la presente investigación se complementará dicho concepto orientándolo hacia la vertiente organizacional.

La cultura organizacional puede definirse de manera amplia ya que “estudia la diferenciación intra-organizacional y la descripción de las diferentes subculturas, donde la cultura queda condicionada a los procesos simbólicos que constituyen y convierten en real

lo que se asume como objetivo en la vida organizacional”, (Ruiz, Pág.: 238) esta cultura organizacional se va creando mediante la comunicación de valores, creencias y la vida que se crea en la organización, por ello la trascendencia de la comunicación como mediadora y transformadora.

La cultura organizacional ha destacado la importancia de los valores y las creencias que se encuentran en el núcleo del sistema social, esta organización debe desarrollar, mantener estos valores centrales junto con comportamientos que los acompañan o la manera en que estos valores y comportamientos se transmiten a nuevos miembros de la organización que es llamado fenómeno de enculturización.

Cuando esta cultura prospera en la introyección de valores, normas, creencias y acoplamiento de los miembros a los mismos, es importante llegar a acuerdos sobre estos temas que en ocasiones se va dando con el día a día porque esto influirá en la cultura organizacional establecida para convivir exitosamente en una organización.

Es importante destacar la importancia de escuchar, apoyar al ser humano inmiscuido en una organización conociendo sus metas, deseos, valores..., tratando de compaginarlos con las metas, deseos y valores organizacionales, creando así un compromiso mutuo de desarrollo compartido que funcione de la mejor manera para ambos.

Para entender la cultura es necesario observar el comportamiento de los individuos, ver su desarrollo e interacción con todos los integrantes de la organización para tratar de dilucidar que tipo de cultura existe en ese núcleo social.

Para lograr una cultura fuerte y sólida es necesaria la comunicación porque ésta nos “ayuda a construir, preservar y ajustar la cultura, por la comunicación se construyen, difunde y aún se ajustan las representaciones que tejen la cultura, las representaciones que produces y reproducen la cultura” (Revilla, 2009: 89)

Además de tener presente que la comunicación también nos ayudará a “conservar la identidad y a la vez abrirnos al otro, y desde el reconocimiento de las diferencias... aprender... enriquecer la propia cultura” (Revilla, 2009: 90).

4.3. Mapa Cultural en Gen-T Personal Outsourcing.

A continuación se presentan gráficamente las relaciones interpersonales que se desarrollan en la organización estudiada, a esto se le llama mapa cultural, ya que refleja cómo es el comportamiento en la organización examinada, puede ser de carácter laboral, formal, informal, conflictivo, de parentesco, en fin algunas relaciones posibles se reflejan ahí.

Descripción de símbolos de interacción:

Para la siguiente descripción se presenta la simbología usada, estos nos podrá dar gráficamente el tipo de relaciones existen en Gen-T, que subsecuentemente se graficarán.

-----Conflictiva, se da en pocas ocasiones entre algunos miembros, y son por etapas, hay meses donde todo está bien y de repente cualquier detalle detona una molestia

-----Unión perversa, se da entre dos chicas que se unen para hacerle la vida imposible a terceras personas por ejemplo la señora de la limpieza o cuando hay un nuevo ingreso, no le abren la puerta dejándolo en la calle por minutos u horas, son volubles y se creen intocables por el dueño o sus propios jefes.

—————▶Laboral, es una relación de lunes a viernes de 9 a 6, se habla de trabajo y casi no se intiman en conocer detalles de la vida personal.

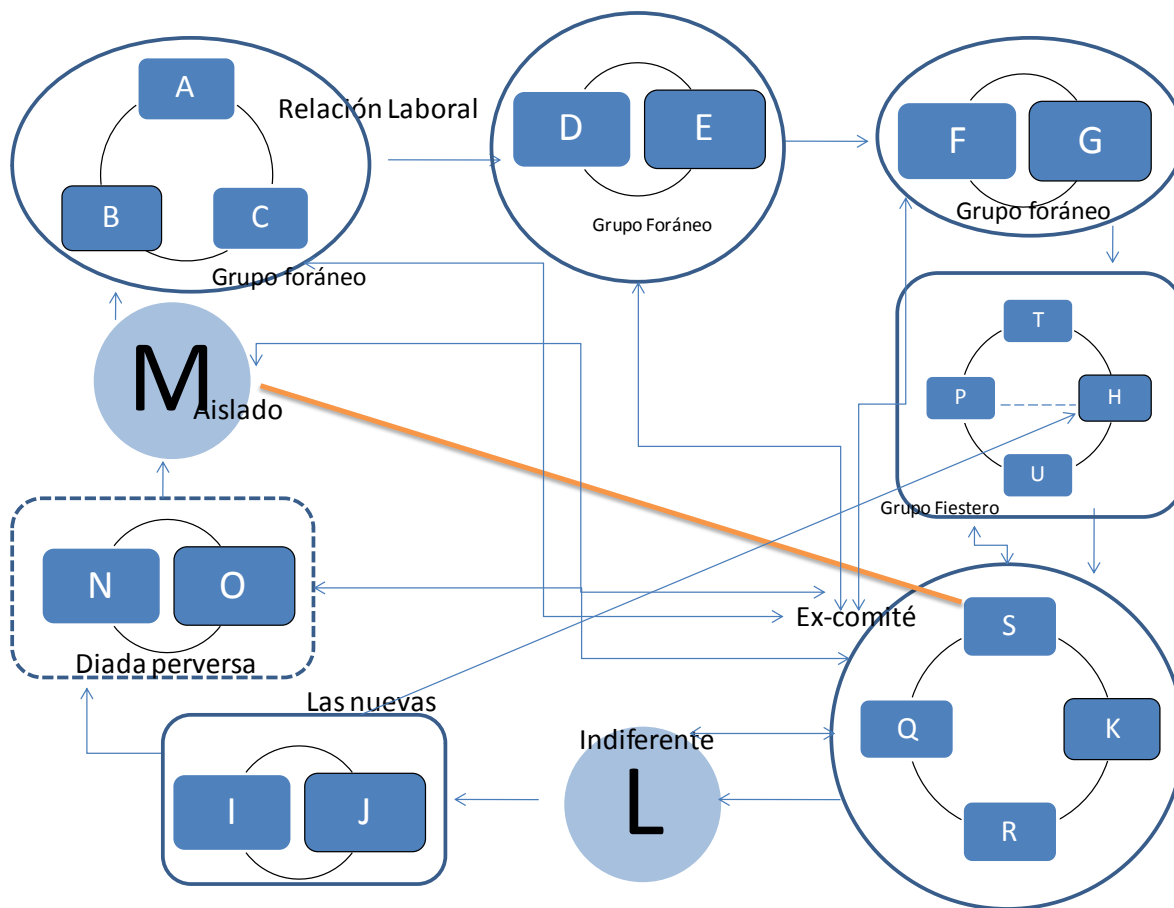
—————Amistad laboral, se tocan temas laborales y personales, se platica en el horario laboral de cosas personales, en la hora de la comida platican, interactúan de forma amistosa y de todo tipo de temas

—————Amistad, es una relación dentro y fuera de lo laboral se tocan temas laborales y personales, se platica en el horario laboral de cosas personales hay salidas fuera del trabajo como comidas, visitas a bares cercanos o fiestas en fin de semana.

—————Relación padre e hijo, sólo hay una relación de este tipo entre el dueño y su hijo, es una interacción fría, distante, que sólo se ve afecto en la cena de diciembre.

←————▶Es una relación de trabajo intercambiando información sólo con los centro de apoyo o ex comité.

Se presenta el mapa cultural con la simbología aplicada.



A continuación se realizará una descripción de las relaciones y características encontradas mediante la observación en cada uno de los actores que cotidianamente interactúan en la organización.

A, es exigente con los compañeros de trabajo, gusta de que las cosas queden perfectas, para ello hace uso de su carácter temperamental, consigue lo que quiere presionando a quien tenga que presionar.

B, es asistente de A, tiene un mes por lo cual su relación aún es laboral, además ambas son foráneas, están en una oficina sólo ellas dos, por ello interactúan poco con los demás, todo es vía medios tecnológicos.

D, lleva un centro foráneo mantiene su centro de negocios sobreviviendo, todo el personal está a la expectativa de que crezca y genera más ganancias, pero no lo ha conseguido. En este momento han pasado cinco años y todo sigue igual.

E, es asistente de D y la situación es la misma lleva tres años haciendo lo mismo, no ha habido un crecimiento laboral, derivado del estancamiento del centro, Igual que las chicas anteriores no interactúan más que ellas dos, por las mismas vías tecnológicas.

C, es ejecutiva de cuenta foránea y es liderado por A, es una plaza que crece por el empeño puesto en la atención y venta del servicio de la ejecutiva.

F, es ejecutiva foránea tiene casi cuatro meses y trata día a día de mejorar el servicio que se le brinda a un cliente, por ahora lo ha mantenido con carencias de habilidad para el manejo del puesto, pero lo intenta.

G, es asistente de F, tiene mejores habilidades para ganarse un asenso en corto tiempo, además F se por maternidad y G tendrá que demostrar que puede y así conseguir crecimiento.

H, recién nombrado gerente de ventas después de hacer crecer a los clientes se los quitan y los reparten a los demás, también es exageradamente perfeccionista, exigente, caprichosos buscando que se hagan las cosas como él quiere sacando argumentos que lo consigan.

H y J, son asistentes de H, en el área de estudios socioeconómico y reclutamiento respectivamente, tienen poco tiempo por lo cual interactúan ambas con H únicamente.

K, es la gerente comercial y jefa de todos, es altamente influenciada por el dueño de la empresa, tiene un carácter agradable, aunque carece de tacto y planeación en algunas ocasiones, cuando se trata de tomar decisiones.

L, fue asistente de H, al cual le quitaron a su cliente para dárselo a L, que se tuvo que cambiar de oficina de Coyoacán a la de la colonia Nápoles, Benito Juárez, lo cual no le pareció y llegó con actitud negativa, se encierra en su oficina, maltrata a la gente, se le invita a interactuar y siempre tiene algo más interesante que hacer o como ella dice “yo sí tengo que trabajar”.

M, es el hijo del dueño, después de muchos años de evaluar y reflexionar lo que quería en la vida decidió meterse a la escuela, donde le dejan mucha tarea, por ello el puesto de sistemas que ocupa en la empresa está abandonado, realmente no pasa nada por esta situación, si a alguien le surgen problemas se las tiene que arreglar como pueda, porque cuando va a trabajar uno o dos días a la semana, también está haciendo otras cosas.

N, es una empleada a la cual se le dio permiso de estudiar, lleva así casi cuatro años, va medio día y a veces uno o dos días a la semana, por el tiempo que está no hace completas y bien las actividades que se le asignan.

O, es asistente contable carece de conocimiento firmes y sólidos de su departamento, se cree carismática y a la que todos quieren en Gen-T.

P, es asistente de tesorería, tiene poco tiempo y nadie sabe como llegó de repente un día la presentaron y se cree que es familiar de su jefa, pero a la fecha nadie los sabe y ella lo niega.

Q, es gerente de tesorería sólo ella mueve el dinero, trabaja desde sus casa porque vive lejísimos, y el dinero es su máxima obsesión, todo el tiempo habla de él, su administración y beneficios, acosa a los ejecutivos para que cobren y persigan al cliente cuando no paga en fechas. Es grosera, voluble y tiene una relación rasposa con casi todos los actores de la organización.

R, es el encargado de contabilidad también trabaja desde casa por la mismas situación, es despistado, olvidadizo y acaba de ser papá, por lo cual ha dejado de lado su vida laboral para dedicarse a ser papá, él cuida a su hija mientras su esposa trabaja, se desvela siempre, y cuando se le necesita no está, porque empieza a trabajar a las 10 u 11 de la mañana, además no hace nada sin consultarlo con su esposa que es muy celosa.

S, es el dueño de la empresa vive en Coatzacoalcos con su segundo matrimonio dejando de lado a sus primeros hijos un poco a la deriva, es serio, poco empático, entabla relación con los mismos de siempre y se acerca poco a los nuevos, ya no trabaja porque fue operado del corazón y su médico le recomendó vivir a nivel del mar sin preocupaciones y así lo hace.

T, es ejecutiva de cuenta, fue asistente de H y con su trabajo logró, el ascenso de puesto y ha hecho crecer su centro de negocios siendo constante día a día.

U, es asistente de T, tiene poco tiempo y está en periodo de acoplamiento.

En el mapa cultural se observó que las relaciones predominantes son las laborales, y las que logran trascender a relaciones de amistad son los equipos de trabajo que conviven diariamente por lo cual consiguen crear lazos de afinidad e interacción.

También encontramos la diada perversa que es un grupo de dos personas que tienen una amistad que se protege y apoya entre ellas, se sirven de tapaderas para la realización de movimientos internos que nadie conoce, una es la contadora y la otra de RH, son burlonas, cínicas y se confabulan para ser groseras con los nuevos ingresos, les hacen bromas, ponen apodos, aportan poco a la empresa, por ellas y su mala actitud han renunciado o corrido a personas. Es destacable que una de ellas sólo va medio día o dos días a la semana depende de su horario escolar, ya que le han dado esa oportunidad.

Hay una relación familiar donde el dueño vive en el interior de la república y su hijo trabaja en la empresa, pero él también estudia y va poco a trabajar, su relación se aprecia distante pero económicamente siempre lo apoya.

Todos los centros de negocio tienen relación laboral con los departamentos de apoyo, que antes integraban el comité, porque son los encargados de los principales departamentos, como contabilidad, tesorería, área comercial.

Cabe destacar que los departamentos de apoyo son personas con mayor antigüedad por lo cual han establecido una relación cercana con el dueño de la empresa ocasionando flexibilidad y preferencias para ellos, como trabajar desde casa, préstamos, llegar tarde, iniciar labores desde casa tarde muchas vacaciones, viernes de salidas temprano.

Sólo se identificó un grupo informal que convive después del trabajo de manera eventual, pero con relaciones personales que surgieron de la convivencia diaria y con gustos afines que hacen una relación de amistad.

4.4. Reflejos de la humanidad

Mediante la observación de la cultura organizacional de Gen-T y la evaluación de ciertas características sobresalientes del actuar cotidiano, conoceremos la cultura existente en la organización, para ello nos basaremos en la matriz propuesta por Horacio Andrade llamada Modalidades de la Cultura Organizacional.

En esta matriz se plantean las siguientes modalidades descritas a continuación:

<p><u>Cultura débil disfuncional:</u> en ella existen pocos significados compartidos, lo que provoca una gran heterogeneidad tanto en la percepción de la realidad como en el comportamiento de las personas que la integran. Ante una crisis, la gente se siente desorientada, y por lo tanto va a responder reactivamente, al no tener experiencias previas de las que hubiera podido aprender</p>	<p><u>Cultura fuerte disfuncional:</u> en ella existen significados compartidos, pero éstos no proporcionan una guía para la acción ante situaciones de crisis, debido a que la organización ya no es capaz de obtener los resultados esperados. Por esta razón, la cultura, muy arraigada a la tradición, genera una gran desorientación y resistencia al cambio. La organización va a tratar de aplicar los parámetros a través de los cuales ha interpretado en el pasado la realidad, aún cuando éstos ya no sean exitosos</p>
<p><u>Cultura débil funcional:</u> en ella, como en el primer caso, hay pocos significados compartidos, y ante la presencia de una crisis se cree que, debido a la funcionalidad de la cultura, las acciones que se han puesto en práctica en otras situaciones siguen siendo válidas. Este pragmatismo hace que la percepción de la crisis sea poco realista, y que la manera de enfrentarla esté basada en experiencias pasadas que no se apoyan en un conjunto de creencias y valores asumidos por los miembros de la organización, que le den sentido y dirección al esfuerzo. En estas circunstancias, el riesgo de equivocarse es alto</p>	<p><u>Cultura fuerte funciona:</u> en ella hay una gran cantidad de significados compartidos que permiten que las personas tengan una percepción homogénea y realista de la crisis. Los valores organizacionales, que siguen demostrando su plena vigencia, generan acciones concertadas y planeadas de antemano.</p>

Para la aplicación e interpretación de la matriz se realizarán lecturas cruzadas, verticales u horizontales para describir de la mejor manera la cultura predominante en la empresa. Se plantea que para definir mejor la cultura incluiremos una matriz con varios valores que la empresa lleva a cabo diariamente y así nos podremos acercar un poco más a describir la cultura predominante.

Valores	Actos
Solidaridad	Cuando un compañero se enfermó se realizó una cooperación para apoyarlo porque se atendió en un hospital privado por falta de información del SGMM y se le elevó su presupuesto, los empleados dan lo que pueden y la empresa se compromete a dar una cantidad igual a la que se reúna, sin embargo antes de esto se le hace un préstamo que se le cobra incisivamente cada quincena sin importar sus problemas económicos en los que quedó.
Caridad	En fin de año se realizó la visita a una orfanato y se obsequiaron juguetes que reunieron los empleados
Responsabilidad	Se tiene la idea de que no hay jerarquías por lo cual no hay jefes y aún así algunos empleados se van hasta que terminan su trabajo.
Honestidad	En el trabajo diario se trabaja con dinero de los clientes para el pago de la nómina y siempre se le da a los clientes pruebas de que se realiza un trabajo limpio y claro, pero internamente se sabe de algunos que hacen mal uso del dinero, ya que no se hace un buen trabajo contable fomentando el uso indiscriminado y sin comprobar del dinero.
Congruencia	Es un valor que se creó entre todos los empleados y que habla de que siempre se actuará de manera congruente entre la acción y los hechos, lo cual se ha cumplido en ocasiones ya que exigen puntualidad y pocos llegan temprano y otros descaradamente dicen que su horario es hasta las 10:30
Trabajo en equipo	Se da entre algunos integrantes de la empresa, ya que hay algunos que prefieren trabajar solos y a puerta cerrada.
Calidad en el servicio	Sí se da en la realidad, ya que en varias ocasiones se han ganado clientes por la calidad, los tiempos de respuesta que ofrece a comparación de otras agencias.
Compromiso	Lo tienen y la antigüedad de varios lo demuestra, se han puesto la camiseta para conseguir los objetivos organizacionales, es una empresa con poca rotación. Sin embargo se planean objetivos y pocos se comprometen para cumplirlos.

En base a lo antes mencionado se considera que Gen-T tiene una cultura fuerte disfuncional porque contiene “patrones de comportamiento, muy arraigados pero que han dejado de ser útiles” (Andrade, 1996), se debe convencer, motivar e incentivar al cambio y trabajar para que logremos un verdadero compromiso por parte de los empleados para transformar una cultura que funcione de acuerdo a los valores vividos día a día, sin contradicciones o supuestos.

Los valores o regla que rijan el comportamiento organizacional deberán ser claros y directos, sin subtextos o dobles caras.

4.5. Descubriendo las fortalezas y debilidades de Gen-T

En este apartado presentamos los “recursos de tipo cultural” ofrecido por el profesor Jaime Pérez Dávila quien considera que dicha información es relevante “y aplicable en los diferentes procesos de optimización de las organizaciones, y que pueden ser localizados diferenciados, comprendidos y seleccionados rápidamente” (Pérez, 1998: 7)

La información planteada por el profesor será vaciada en una matriz de doble entrada para su mejor comprensión, se abarcará la cultura organizacional de la empresa que comprenda sus fortalezas y debilidades en aspectos culturales que se detallan y describen a continuación.

Actor Cultural	Sí/No	Fortaleza-Debilidad	Descripción objeto de estudio	Estrategia organizacional
Proceso de socialización y enculturización.	Si se realiza una breve introducción a la empresa, en la que se dice a grandes rasgos a que se dedica pero no hay un modelo de capacitación, parece una platica de una	Debilidad	Se evaluará el proceso de adaptación a la cultura organizacional, interacción social y cómo es ejercida en la organización, además de evaluar si ésta se lleva a cabo o no.	Ofrecer a los nuevos ingresos una verdadera capacitación en esta área, que no sea sólo una embarrada, que de verdad se le de el tiempo desde el primer día, de platicar con el, conocerlo y perfilarlo para saber que se puede obtener de el en un futuro. Además que quede claras las normas y reglas de conducta establecidas

	hora sin objetivos establecidos.			
Misión, propósito	Sí existe la misión empresarial, pero sólo se realizó como trámite para plasmarlo en el nuevo manual y que se logre la certificación de calidad buscada.	Debilidad	Se conocerá la misión y propósito de la empresa, valorando si los actores organizacionales la conocen y ponen en práctica	La misión todos la conocen, pero no se ha trabajado en conseguirla, se continúa con el trabajo rutinario y a ver quien logra algo, implementar mecanismos donde se logre compaginar las metas personales y organizacionales.
Conocimiento	Actualmente en la organización no existe el fomento al conocimiento, no hay iniciativa por conocer más allá de trabajo, se deja todo al bomberazo y a	Debilidad	Es importante tener un conocimiento general de su trabajo y personal para poder llevar a cabo las actividades y procesos sin errores que perjudiquen al personal y a la organización.	No existe un reconocimiento de personal que ofrece sus servicios y que se compromete con la empresa, no se aceptan propuestas de parte de los empleados argumentando siempre carencias económicas, lo cual no es verdad. Se propone crear centros de información sobre áreas laborales manejadas diariamente ya que muchos desconocen, y otras de esparcimiento. Reuniones informales de intercambio de información para

	<p>soluciones momentáneas.</p> <p>Carencia de capacitación profesional y personal.</p>			<p>solucionar problemas.</p> <p>Reconocer los logros personales no necesariamente relacionados al trabajo.</p>
Participación	<p>No hay promoción de la participación colectiva, es una empresa que se cree un “grupo de gente diferente” pero que sus tácticas y herramientas son clásicas distantes de la innovación y de marcar la diferencia.</p>	Debilidad	<p>Es la evaluación de cómo se toman las decisiones, basados en qué, cómo y pensando ¿en quienes?, evaluar si tiene objetivos o proceso para llevar a cabo la participación.</p>	<p>No se escucha a nadie se planean procesos sin evaluar los pro y contra de dicha implementación, no se le da seguimiento a las cosas.</p> <p>Implementar juntas donde se toquen todo tipo de temas no sólo el dinero y la meta económica. Además darle seguimiento.</p>
Liderazgo	<p>El liderazgo actual es débil</p>	Debilidad	<p>Es la evaluación de conocer que se entiende por</p>	<p>Se conoce en la empresa que hay una encargada pero carece de liderazgo que pueda motivar a su</p>

	<p>por su nula presencia y su poca interacción con sus empleados, la persona que deja a cargo de la empresa carece de credibilidad y seguimiento por parte de los otros. Existe liderazgo a parte nacido del apoyo en momentos críticos de la empresa.</p>		<p>liderazgo en la empresa, quien lo ejerce cómo lo hace y sus forma de líder. Además de observar el reflejo de éste en los empleados.</p>	<p>gente para lograr el objetivo. Que se comunique más, que hable con la gente de muchas cosas, no sólo de la meta económica impuesta.</p>
Ritos organizacionales	<p>Sí hay juntas trimestrales donde se interactúa formal e informalmente se refuerza la</p>	<p>Debilidad</p>	<p>Estos momentos donde todos se reúnen y se ven carecen de integración debido a que es una empresa con mucho personal foráneo.</p>	<p>Crear un rito grupal que propicie la integración, el conocimiento del otro, auto aprendizaje e interacción con cada individuo perteneciente a la organización.</p>

	<p>cultura de la empresa, pero es restringida y se acata a reglas rígidas. Después de las junta hay comida con alcohol y disminuye la carga laboral y se convierte en una convivencia temporalmente divertida.</p>			
Tótem corporativo	<p>Sí hay muchos tótem, desde colores, playeras, plumas, logos, agendas, cuadernos, espacios adornados de acuerdo a los</p>	Fortaleza	<p>Evaluar la calidad de cada tótem y si estos inciden en cada actor organizacional y de qué manera.</p>	<p>Reforzar estos tótems, haciendo un día de camisetas de Gen-T, ya que existen pero pocas las usan.</p>

	estándares establecidos de las oficinas,			
Ideología organizacional	Si existe una ideología en Gen-T compartida por los todos	Fortaleza y debilidad.	Evaluar cuales son los valores, las acciones, creencias para conocer y adentrarnos a la ideología organizacional	Es una ideología flexible, liberal que hace que el personal, abuse y se excedan en su comportamiento dejando de lado los valores organizacionales y haciendo lo que quieran. Hay que fomentar los valores mediante campañas de concientización sobre el uso de herramientas tecnológicas y valores.
Comunicación	No, sólo hay una comunicación horizontal y descendente, cerrada a aportaciones	Debilidad	Uso de la comunicación como mediadora de acciones y comportamientos.	Implementar, procesos de comunicación laboral interpersonal evitando suposiciones por parte de directivos. Utilizando los medios tecnológicos actuales para envío de información. Establecer mejor las jerarquías que sí existen para que todos sepan que hacer, cómo hacerlo y apoyados por quién. Fomentar una comunicación congruente de lo que la empresa hace y dice para que no existan conflictos de malos entendidos.

4.6. Propuesta de intervención comunicativa.

Este apartado tiene el objetivo de plasmar los problemas detectados a lo largo de la investigación, con el objetivo de implementar mejoras y soluciones que fortalezcan y desarrollen a la organización consolidando su ambiente y su estructura.

Para lograr lo anterior nos apoyaremos de la comunicación que será la mediadora y estratega, porque es una herramienta poderosa si se le da un uso adecuado, la comunicación es estratégica porque “es una forma de acción social”. (Pérez R: 462)

La acción social se establece entre varios actores, puede lograr encaminar los objetivos de muchos en uno solo, porque modifica e influye en los demás. La comunicación debe tener en cuenta que existen reglas que se deberán tomar en cuenta para que al final no se tache de manipuladora y desleal.

La comunicación estratégica es utilizada en casos “sirve para encauzar el poder de la comunicación y así incide en los resultados de la partida que estamos jugando en la orientación que marcan nuestros objetivos” (Pérez R: 462)

También ayuda al hombre a cumplir sus metas en sociedad mediante la interacción simbólica tratando de lograr o acercarse los más que se pueda a ellos, esto lo conseguirá haciendo uso estratégicamente de la comunicación, planeando y proyectándose a futuro.

Es importante destacar la planeación como factor fundamental de la estrategia, es trascendente realizarla de dicha manera cuando se trabaja en una organización, plantearse que es lo que se quiere y en base a eso proponer una verdadera comunicación que logre los objetivos propuestos.

A continuación se presentará la estrategia comunicativa que pretende aplicarse a la organización estudiada llamada Gen-T, se hará uso de del Plan Integral de Comunicación, que cumple las necesidades de adecuación para esta investigación.

4.7. Plataforma estratégica:

La organización estudiada, actualmente está en constantes reestructuraciones que han afectados a los actores organizacionales de diversas formas y en momentos distintos. En la empresa se detectaron a través de la investigación realizada en tres áreas fundamentales de la organización diversas problemáticas que a continuación se detallarán;

Se analizó la estructura de la empresa encontrando que había carencia de una estructura establecida o planeada, no se encontró ningún flujograma por lo que los empleados trabajan sin una guía, sólo haciendo lo necesario para que funcione cotidianamente, se encuentra en el proceso de tratar de conseguir la certificación ISO-9000 y se están implementando manuales que no corresponden con la realidad, los manuales encontrados son obsoletos, el problema detectado se encontró haciendo uso de la técnica llamada Hoja de Inspección y destacó el retaso en el envío de nóminas para procesar el pago a empleados, se van con errores que traen consecuencias graves en el aspecto económico que la empresa debe absorber, esto es ocasionado por la falta de compromiso, capacitación de los ejecutivos para organizarse y mandarlas en tiempo, además de una revisión parcial de procesos trayendo como consecuencia errores no solucionados que se repiten constantemente.

Para poder proponer una estrategia comunicativa se realizó un estudio a 12 actores de la organización, se evaluó su personalidad, el puesto ocupado, se midió su punto de vista frente a ciertas operaciones de la organización, encontrando problemas comunicativos, con diferencias de opinión entre el gerente de la empresa y los empleados, esto fue medido con la técnica Medidas de discrepancia, que nos arrojó que los empleados y jefes de la empresa no van por el mismo camino, que las decisiones tomadas no han sido comunicadas o se ha hecho de mala manera creando inconformidades, por ello no se han introyectado correctamente, esto repercute en la falta de compromiso hacia la empresa, porque no se sienten tomado en cuenta, escuchados, además sienten que la organización planea sin pensar en ellos.

Finalmente se evaluó la subjetividad de los actores para conocer las representaciones que tienen respecto a la organización a la cual pertenecen y que fueron arrojadas durante las entrevistas realizadas a ciertos actores elegidos estratégicamente. Aquí conocimos de viva voz que es lo que los actores desean, anhelan y quieren de la empresa, cómo han vivido los cambios a los que se han enfrentado repentinamente, se encontró que para ellos lo principal es la información porque ésta repercute en su trabajo, en su vida y desarrollo, también desean ser escuchados, que alguna propuesta de ellos sea palpable en la cotidianeidad de la empresa, además de que necesitan un plan de vida y carrera pensando en ellos, se sienten estancados, pero no se quieren ir, quieren permanecer ahí, por lo cual lo piden.

Basados en los problemas detectados se creará una estrategia de comunicación que actúe tratando de solucionar o disminuir las incidencias presentadas en la organización, para ello se desarrollará un proyecto que se desglosa de la siguiente manera:

Proyecto: “¡Gen-T a la escucha de su GENTE!”, por una cultura de la interacción.

Objetivos: En la investigación se encontró que la gente no se siente informada por ningún medio, por lo que la propuesta se centrará en desarrollar un medio por el cual se transmita información para el trabajo que involucre al actor, además de que sea un foro de expresión donde ellos puedan promover, criticar, replantar o transformar los hechos que acontezcan en la empresa.

En la organización se busca que escuchen a los actores involucrados, que se le ponga atención cuando tengan alguna sugerencia, petición, ya que se detectó que no se sienten escuchados ni apoyados por parte de la empresa; sienten que van a la deriva y no hay nadie que los guíe o este planeando algo que juntos pueda lograr.

Finalmente se busca comunicar a todos los actores involucrados, que dialoguen, que logren ponerse de acuerdo mediante consensos y que juntos encuentren el mejor camino que los lleve a conseguir metas organizacionales junto con las personales.

Políticas o normas de acción: Mediante la implantación de un dispositivo de comunicación se busca escuchar las necesidades de los trabajadores, generar compromisos entre los empleados de Gen-T y gerencia, la cual consta del dueño de la empresa y su gerente comercial, el fin será darle solución a la carencia de información, falta de interacción interpersonal, capacitación en línea, ésta acortará las distancias jerárquicas, lo cual favorecerá el diálogo entre actores, además de fungir como boletín informativo que actuará de forma veraz, oportuna y con libertad de interacción

Será necesaria que exista una disposición al cambio por parte del staff de gerencia y de los empleados, se impartirá una capacitación a los 18 integrantes de Gen-T en el uso de la implementación del dispositivo de comunicación que se utilizará, con el fin de conseguir el logro del libre flujo de información, participación de los integrantes usando la comunicación como herramienta de interacción social, planteamiento de mejoras en los procesos de la empresa salidos del área de operaciones que serán escuchadas en dirección.

4.8 Estrategia de Comunicación:

Mensaje institucional: “¡Gen-T a la escucha de su GENTE!”, por una cultura de la interacción.

“¡Sabemos que tiene algo que decir, te queremos escuchar!”

Sentido del mensaje: Que los empleados se sientan escuchados y tomado en cuenta, que dejen atrás comentarios como “actor C nos dice: No, no se tomaba en cuenta a los ejecutivos no preguntaban simplemente pues discutían y se decidió esto y listo, no había acercamiento a los ejecutivos.” (Capítulo IV) se necesita que los actores opinen en alguna toma de decisión que los involucren, que no sólo sea una imposición. Además se desea que exista un foro de discusión donde se revisen temas de carácter laboral como la proyección de cada año, planes, metas, objetivos, necesidades para realizar eficientemente su trabajo, y personal donde se podrá ver más la arte humana de cada sujeto, servirá también como apartado de propuestas, iniciativas, convivencia, convergencia, anuncios formales e informales, que cada empleado

que desee saber o expresar algo de la empresa o compañeros tenga donde hacerlo de manera libre y respetuosa, esto será controlado por el encargado de la página para evitar mensajes que intervengan con las políticas del boletín, recordando que sólo se publicarán mensajes que no atenten contra la integridad del otro.

Públicos: Los 18 empleados tanto foráneos constituidos por centros de negocios en Monterrey, Tampico, Guadalajara, Coahuila de Zaragoza como los radicados en el Distrito Federal en la sucursal Nápoles y Coyoacán.

Medios y productos comunicativos: La estructura de la empresa no permite que diariamente la interacción sea cara a cara debido a que la organización está dividida en varias sucursales ubicadas en el interior de la república y cada centro se conforma por dos personas que mediante medios electrónicos están comunicadas diariamente; esto propicia la poca o nula interacción interpersonal, por ello se plantea el uso de la página web actual de Gen-T pero creándole una nueva aplicación de uso exclusivo de los integrantes de la empresa donde se implantará un área que se usará como boletín informativo y de discusión, se podrán subir mensajes con propuestas laborales y personales. Éste tratará de ser visto como boletín informativo virtual, de entretenimiento, de expresión y comunicación interna. La página de internet actual que está en desuso ya es obsoleta, por lo que esta nueva modalidad y función traerá como consecuencia dos cosas, que se revise y actualice por lo cual los clientes externos verán a la empresa en constante actualización y renovación.

Evaluación/Retroalimentación: Actualmente cada fin de mes se realizan juntas para evaluar los números que se lograron o no, se aprovechará este momento para solicitar un espacio de 20 minutos mínimo donde se revisará el uso de la herramienta planteada, depende el tema a tratar se verán puntos de interés expuestos en la página o la toma de decisiones que se deriven de alguna propuesta realizada en el boletín virtual.

Se asignará un encargado de la página, éste dará seguimiento, mantenimiento y la actualizará cada mes, reportando el auge o lo más sobresaliente que haya sucedido.

Esta persona llevará un reporte mensual de actividades y podrá proponer temas de discusión como la nueva ley del Imss respecto al outsourcing, el medio ambiente, la seguridad laboral, capacitación, conciertos, películas, familia, una oficina está en Tampico se podrá exponer como se vive allá con la violencia en su apogeo, esto incitará a los demás a participar proponiendo temas nuevos o algunas propuestas para mejorar o aminorar la situación.

4.9 Plan de Comunicación:

La idea surge de la observación de la página web de Gen-T, no impactó, no se usa, por lo que existe un área de oportunidad que se debe aprovechar en beneficio del personal, se necesita renovarla, dándole otra visión, segundo uso de carácter interno para comunicar a los integrantes en el aspecto personal y laboral.

Mediante la modificación de esta herramienta tecnológica y la implantación de detonantes de participación, como tópicos laborales o personales a desarrollar en un foro virtual de discusión, incentivar propuestas sobre cierto tema en específico, concursos de proyectos que den soluciones a problemas existentes o surgido de los foros, los cuales deberán ser llevados a cabo, éstos se podrán premiar simbólicamente o económicamente.

Se busca que ayude en varios aspectos, a que fluya la comunicación, integre, se de la participación y comunicación de los integrantes de la organización, se sentirán escuchados, tomados en cuenta, ya que este plan se piensa para ellos.

Para la realización del plan se necesitara la autorización de gerencia para el desembolso económico logrando la modificación e implantación de una sección en la página de internet que se usará para los objetivos posteriormente planteados.

Objetivos; Que el empleado tenga un medio informativo donde se entere de los acontecimientos que ocurren u ocurrirán en Gen-T, además de que los directivos lo podrán usar como medio de información interno, y todos podrán conocer las percepciones que se den

de estos acontecimientos mediante los mensajes recibidos por parte del personal, las cuales deberán ser directas y responsables, se usará como medio de libre expresión para todos, jefes y asistentes.

Políticas de comunicación. Serán mensajes informativos como calendario de juntas, eventos en los que se participará en el años, viajes, si los hay, calendario de nóminas, días festivos, cuando no labora el banco, temas que influyen en el trabajo diario, complementándose con temas de índole personal, como cartelera de cine, notas informativas de salud, además los empleos pueden subir cualquier tema que deseen que inciten al diálogo y a la resolución de problemas, además de dar libertad de interacción virtual entre actores organizacionales de cualquier nivel jerárquico, conoceremos más y mejor a la persona que trabaja en Gen-T. Esto con el objetivo de disminuir las distancias entre el personal operativo y gerencia, que se sientan escuchados, integrar a los grupos, se informará veraz y oportunamente creando compromisos. Los mensajes serán plasmados por el encargado de la página o por los usuarios dependiendo el objetivo del mensaje.

Programas específicos; Este proyecto va dirigido a empleados y gerencia de Gen-T, en la página de internet se implantará una pestaña, la cual será usada como tablero virtual informativo y de expresión, se podrán escribir mensajes que no serán respondidos inmediatamente, deberán ser evaluados para publicarse y poderles dar seguimiento, en base a ello se iniciará la discusión.

Limitaciones; El trabajo diario es bastante, lo cual puede ser un impedimento de funcionamiento del tablero, el que sea introducirse a internet puede verse como perdida de tiempo por algunos, pero al ver los resultados pueden cambiar de opinión.

Beneficios; Actualmente la empresa usa el Messenger, no tiene limitaciones en el uso o ingreso a ciertas páginas, por lo que la gente ya es consciente del uso que se le debe dar a este tipo de herramientas, no es un chat, se usará para enviar mensajes que todos podrán ver una vez revisados por el encargado de la página.

Plan I

Programa interno de Comunicación Administrativa;

Objetivo: Lograr la interacción, comunicación, transmisión de información entre gerencia y ejecutivos, propiciando un espacio de libre expresión donde se podrán realizar diversas actividades lúdicas, de aprendizaje, de diálogo.

Finalidad: Conseguir un ambiente laboral sano, donde se negocien las decisiones, se sientan escuchados y tomados en cuenta por la empresa.

Justificación: La propuesta se deriva de la evaluación y aplicación de diversas técnicas, ejemplo, la entrevista, donde los empleados solicitan ser atendidos en sus necesidades básicas como lo es conocer la información que genera la empresa, un lugar donde puedan exponer sus emociones, deseos, metas, además de que necesitan se les reconozca por su trabajo

Producto comunicativo: Tablero virtual informativo y de discusión implementado en la página de internet actual de Gen-T con modificación para uso interno del personal.

En la primera etapa, se plantearán temas semanales durante un mes que inciten el diálogo, que motiven, que creen consensos, críticas y discusiones constructivas.

Semana 1: ¿El compromiso en el trabajo ayuda a la colaboración y consecución del logro del objetivo de diciembre? ¿Qué se propone para alcanzarlos?

Semana 2: Cuenta una anécdota graciosa y una historia con moraleja que te haya sucedido en el trabajo.

Semana 3: ¿La puntualidad como sinónimo de cumplimiento?

Semana 4: ¿Qué es la comunicación para ti?

Segunda etapa; Se iniciarán a publicar los logros del personal y todos lo podrán felicitar si lo desean con el objetivo de reconocer el trabajo realizado.

Tercera etapa; Se propondrá que los empleados hagan propuesta de mejoras para la empresa y el triunfo será que éste se lleve a cabo, junto con una remuneración simbólica.

4.10 Hallazgos:

A lo largo del trabajo se tocaron diversos temas de interés destacando a la comunicación como una herramienta poderosa de acción, que podrá delinear el camino para conseguir los objetivos de la empresa conjuntándolos con los de cada integrante.

Se descubrió que las relaciones interpersonales en Gen-T están desquebrajada, se dedican únicamente a trabajar, dejando de lado su parte humana, de ello deriva el bajo rendimiento del personal, la poca participación, además de que si tomamos en cuenta los resultados de capítulos previos, esto se ha dado por la estructura de la empresa y el poco interés de los directivos por unir a su gente, no cada uno o tres meses, sino todos los días sin importar que no se comparta el mismo espacio físico.

Se necesita la implementación de estrategias que permitan la integración, interacción, que todo el personal conozca a quien trabaja todos los días con él, fortalecer los valores que ellos mismo crearon, y que ahora pocos los recuerdan porque no se viven, sólo se plasmaron en cuadros.

Derivado de lo anterior se encontró que la cultura es débil, por lo cual se debe trabajar en hacerla fuerte y tener una empresa más productiva para la vista de los empresarios, que consideren que pertenecen a una empresa con valores sinceros, honestos, pero sobretodo las cosas, que se sientan felices de ir todos los días a trabajar en un ambiente sano y adecuado para el desarrollo integral del ser humano.

Para ello la organización deberá asumir el compromiso de cambio, si no es así podríamos ver en prospectiva un escenario catastrófico, lo cual sería triste para todos los que actualmente conforman la organización, porque ellos quieren crecer junto con la empresa, pero les falta el empuje, motivación que los incite a dar más, se tiene que luchar y ceder para que juntos lo consigan.

Si se da la aplicación de mejoras propuestas tendremos el escenario deseable donde todos convivan, opinen, y la empresa se desarrolle junto con sus empleados poniendo el nombre de Gen-T entre las 10 mejores empresas a nivel nacional.

Derivado de la aplicación de los recursos culturales del profesor Jaime Pérez plasmados en la matriz se encontró que la empresa tiene muchas debilidades, pero que cooperando, apoyando y cediendo se logrará cambiarlas a fortalezas que engrandezcan la cultura, estructura y sobretodo la comunicación al interior de Gen-T.

Finalmente la estrategia pretende se logre su implantación, para observar los resultados, y con la ayuda de la comunicación como mediadora transformar y orientar a la gente hacia los objetivos planteados por ambos, empresa y actores.

La comunicación organizacional ha crecido en importancia en las empresas mexicanas, es necesario que los que ostentan el poder vean los resultados, que puede arrojar el uso de la teoría de la comunicación en su vertiente organizacional, podría ser esto un detonante transformador de una visión clásica institucional.

El papel del comunicador debe destacar la comunicación organizacional como fuente de transición, se valdrá de todos los conocimientos recabados en su educación y experiencia laboral, tendrá que ser responsable, comprometido conocer los principios básicos de toda comunicación, su soporte será la ética comunicativa para conseguir lo que se desee.

Conclusiones Finales

Al inició de la presente investigación la percepción que se tuvo fue transformándose a lo largo del procesos, conforme se avanzaba en los capítulos se fueron planteando diversos problemas que se evaluaron y midieron para que al finalizar la investigación se pudiera plantear una estrategia comunicativa que medie entre la organización, actores y procesos.

Gen-T es una outsourcing de personal que tiene muchas fortalezas, pero como toda empresa también debe enfocarse en las áreas de oportunidad detectadas, se observó que es una organización frágil, que sabe donde están dichas debilidades, pero que no se ha preocupado por mejorarla, modificarlas o erradicarlas, se encontró que son nulos sus procesos de inserción a la empresa por ello existe una falta de organización, capacitación e integración a la misma, se debe trabajar en esto porque existen diversos costos económicos, temporales y psicológicos, que ha tenido que absorber la empresa y su personal como consecuencia de su falta de implantación de procesos mejor estructurado que se lleven a cabo.

Mediante la revisión teórica de las escuelas administrativas de comunicación, encontramos que la organización estudiada tiene más características que tienden al control, siendo una empresa que se dedica a los recursos humanos, se creería y hasta la misma empresa se describe como una empresa humanista, se observó que sí una visión enfocada a los seres humanos, pero tiende mucho a la coerción, tampoco se puede decir que no tiene nada de humanismo porque sería mentir, es una empresa que consiente, que cree en sus empleados pero no lo demuestra, o lo hace muy poco, por lo que se le propone escuchar a su personal, que vea lo que realmente ellos quieren y desean para que juntos logren las metas organizacionales y personales.

Es una empresa con personal comprometido lo que en un inicio de la investigación se dudaba, quedando demostrado que mucha de sus gente lleva más de cinco años, comprometida y fiel a su trabajo, esto se debe aprovechar, sin embargo en este mismo punto se encontró a personas que están en la empresa sólo por necesidad económica, lo cual repercute en su desempeño, para ello se debe evaluar y actuar tratando de integrar a todos.

En esta investigación se introdujo a la subjetividad del sujeto, tarea difícil pero necesaria conocerla, porque nos brindó parámetros de acción dirigidos a las verdaderas necesidades de la empresa y sus integrantes, evaluamos sus capacidades, perfiles fuertes pero muy limitados, deseos de ser escuchados, metas que no han podido realizar, esto nos sirvió para poder crear el PIC (Producto de Intervención Comunicativa) y tratar de lograr redirigir el rumbo de la empresa haciéndola fuerte y productiva donde compaginen los objetivos laborales y personales de los actores organizacionales.

Descubrimos que Gen-T tiene una cultura débil, debido a la falta de interacción entre los sujetos organizacionales, ya que esta mediante la transmisión de comunicación de valores, creencias junto con la vida que crean en la organización tenemos a la cultura, pero ha sido difícil que ésta se enriquezca por la personalidad de algunos actores, agregándole la distancia entre ellos, por lo tanto la comunicación será usada como mediadora entre los sujetos intentando fortalecer los lazos y la comunicación intra e interpersonal.

La cultura organizacional ha destacado la importancia de los valores y las creencias que se encuentran en el núcleo del sistema social, esta organización debe desarrollar, mantener estos valores centrales junto con comportamientos que los acompañan o la manera en que estos valores y comportamientos

En la investigación se usaron diversas técnicas y herramientas estadísticas para encontrar los detonantes de los problemas detectados, mediante dichas técnicas se escuchó a los actores de la organización intentando conocer sus anhelos, deseos, peticiones, propuestas. En base a los anterior se propuso un plan estratégico de comunicación que pretende sirva como foro de expresión donde los empleados sean escuchados, tomados en cuenta, requiere de un espacio de expresión dinámico, esperando sea tomado en cuenta para su elaboración e implantación en Gen-T.

Mediante la comunicación lograremos todo lo propuesto por el comunicador organizacional quien debe esforzarse por hacer el mejor papel en su lugar de trabajo, demostrando que la comunicación es valiosa e importante, por lo que se le debe dar el lugar y la trascendencia que merece como agente de cambio, innovación y transformación social.

Representaciones sobre Gen-T Inicio y Fin

Cuando ingresé a la empresa la vi como un trampolín de aprendizaje, mi primer jefe estaba enamorado de la empresa, por lo cual me hablaba maravillas de ella, yo recién ingresada me daba risa ver como una persona podía tener tanto apego a una empresa, y más porque formalmente es mi primer trabajo, antes había sido becaria en una empresa de la que salí odiando, por ello era aún más increíble la visión de mi jefe.

A lo largo de mi experiencia, mi jefe me capacitó conforme las necesidades lo exigían, es decir había tantas cosas que aprender en el día a día y que nadie sabía explicárnosla porque no había nada por escrito, todo era cuestión de improvisación, éramos mi jefe y yo arreglándonoslas como pudiéramos, sentía una organización sin forma, trabajando a la deriva sin sustento, tratando de salir adelante amorfamente.

A pesar de todo el trabajo que hago me gustaba y lo disfruté, teníamos la confianza de actuar y decidir sólo en los que nos competía, es una empresa flexible que te deja ser, pero veo algunas personas que no lidian con eso y abusan de la libertan propuesta.

En la empresa existen manuales que dictan cómo hacer las actividades aborales, pero pasaban varias cosas con esos manuales, o no estaba el proceso requerido o era tan confuso que mejor lo investigabas por otro lado

La estructura de la empresa es diferente, son pequeños grupos distribuidos en la república mexicana, es gente cooperativa pero todos son serios y muy secos, cuando hay juntas casi no hablan o lo hacen sólo con los que comparten habitación de hotel, creando un ambiente laboral incomodo.

En ocasiones viene el dueño de la empresa y sucede lo mismo platica con los mismos de siempre, no interactúa con su equipo de trabajo, es indiferente en ocasiones y cae mal, realmente con el único que se tiene una relación estrecha es con el jefe directo de cada uno.

Existe un comité que planea el rumbo de la empresa y no es muy querido por los empleados, ya que tienen privilegios y su comportamiento es discriminatorio.

Creo que lo peor de la empresa es ser tan flexible, esto no le ayuda en nada para que crezca, es muy benévola y puede ser perjudicial, tal vez por ello esté estancada. Busca crecer y no lo logra quiere consolidarse en el mercado como una opción viable pero necesita ser fuerte desde dentro para conseguirlo.

Actualmente me siento satisfecha de pertenecer a la empresa, tuvo un año crítico económica y laboralmente, pero está tratando de transformarse, me gusta la flexibilidad pero hasta en ello debe plantear reglas, que sea parejo para todos, que no sólo sea para cierto grupo de la empresa.

No voy de acuerdo con que apoye en exceso a los empleados, siendo que esto me podría perjudicar a mí, pero debe ser estricta, ya que estos apoyos le han traído molestias entre todos sus trabajadores creando un clima tenso junto con rivalidades, lo cual es grave para la empresa.

De seguir así, no me gustaría estar en una empresa donde todos hagan lo que se les de su gana, quiero una organización formal con políticas, reglas y normas a seguir por todos, con un verdadero líder que promueva la confianza, el respeto y que cuando lo veamos realmente se lo creamos, pero esta organización es muy libre, la gente llega tarde, se toma una hora de desayuno, dos de comida se va a las 6, creo que eso no es sano en un trabajo, donde se ve que unos sí trabajan y otros no, creo que reorganizando estos puntos, la empresa podría ser más productiva.

Finalmente terminé la investigación y encontré resultados sorprendentes y otros que creía que sucedían, pero hasta ahora lo pude verificar mediante las entrevistas o encuestas aplicadas, la empresa necesita capacitar a su gente, posicionar a su líder y que cree lazos laborales fuertes entre sus empleados para que pueda existir un mejor ambiente laboral junto con mayor productividad.

Bibliografía

Ávila, Xavier. De la cibernética a la organización comunicante. En cuadernos de trabajo núm. 1 Colegio de Educación y Comunicación. UNAM. ENEP ACATLAN 1997.

Ávila, Xavier. Apuntes de organización y comunicación. Documento inédito 2001

Ávila, Xavier. Crítica a las escuelas clásicas de comunicación organizacional. Documento Inédito, 2010

Bateson, G. La nueva comunicación. Selección de Y. Winkin. Barcelona. Kairós. 1987.

Convergencia N° 32, mayo-agosto 2003, ISSN 1405-1435, La teoría de Niklas Luhmann. UAEM, México Anuarios L/L, edición especial, Instituto de Literatura y Lingüística, Cuba

Colaboración de Jefes de departamento. Manual de Operaciones de Gen-T, México D.F. 2006.

Ibáñez, Jesús. “Nuevos avances en la investigación social. La investigación social de segundo orden”, en Revista Anthropos, Suplementos no. 22, Barcelona, Ed. Anthropos, octubre de 1990.

Etkin, J. Y L. Schvarstein, Identidad de la organización. Invariancia y cambio, Buenos Aires, Paidós, 1989

Etzioni, Amitai, Organizaciones modernas, México, UTHEA, 1986.

Inestrosa Sergio, Vivir la fiesta, México, Universidad Iberoamericana, 1994 Miklos, Tomas, et al, Planeación prospectiva, México, Limusa, 1994, 2003

Luhmann, Niklas. Los sistemas sociales. Apuntes para una teoría general. Alianza/UIA. México. 1991 Madrid. Alianza. 1992.

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

Martin Serrano, Manuel. Teoría de la comunicación. México ENEP Acatlán. 1992.

Moles A, Rohmer E. Teoría de los actos. México. Trillas. 1982

Olmsted, M.S., El pequeño grupo, Edit. Paidós, Buenos Aires, 1963

Pérez González, Rafael, Estrategias de comunicación, España, Ariel Comunicación, 2005

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

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

Revilla, Mario, Comunicación, información y representaciones. Versión actualizada de introducción a la teoría de la comunicación. Colectivo comunicación, 2009.

Pérez G, Rafael Alberto. Estrategias de comunicación. Ariel. Barcelona. 2001

Revilla Mario, Comunicación y reproducción. Una reflexión desde el caso Telmex, tesis de maestría, CADEC, México.

Revilla, Mario. "Estrategias comunicativas de reproducción", en Alter-Ego, Cuaderno de trabajo del Colegio de Educación y Comunicación de la ENEP Acatlán, segunda época, año 1, núm. cero, México, UNAM Campus Acatlán, enero de 2004

Revilla, Mario. Teoría de la representación. Tesis de Maestría. CADEC. 2001.

Salaman y Thompson. Control e ideología en las organizaciones, México, FCE, 1984

Timm, Paul. Management communication, The finger on the pulse. Prentice Hall, 1986. Capítulo XXII

Vázquez, Manuel. Una década de la comunicación organizacional en México, UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Posgrado, UNAM-Posgrado/CONEICC, 2004.

Electrónicas

<http://cuentame.inegi.gob.mx/Economia/default.aspx?tema=E> (marzo 5, 2010)

<http://www.economia.gob.mx>, (marzo 5, 2010)

http://www.uinteramericana.edu/lev2_page.php?p_menu=5_2&num_comunicado=624&opc_value=2, (marzo 5, 2010)

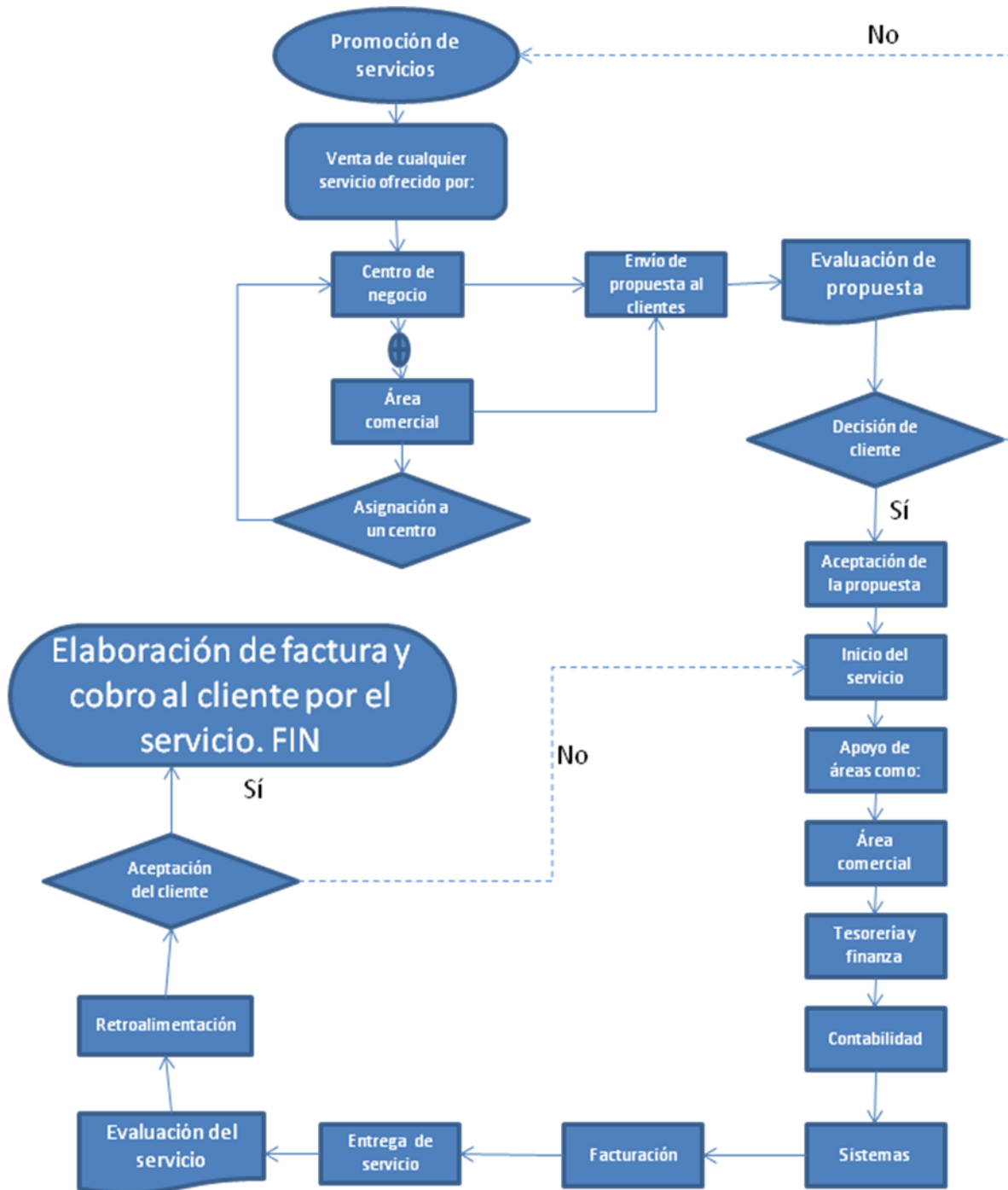
www.gen-t.com.mx, (marzo 5, 2010)

Entrevista:

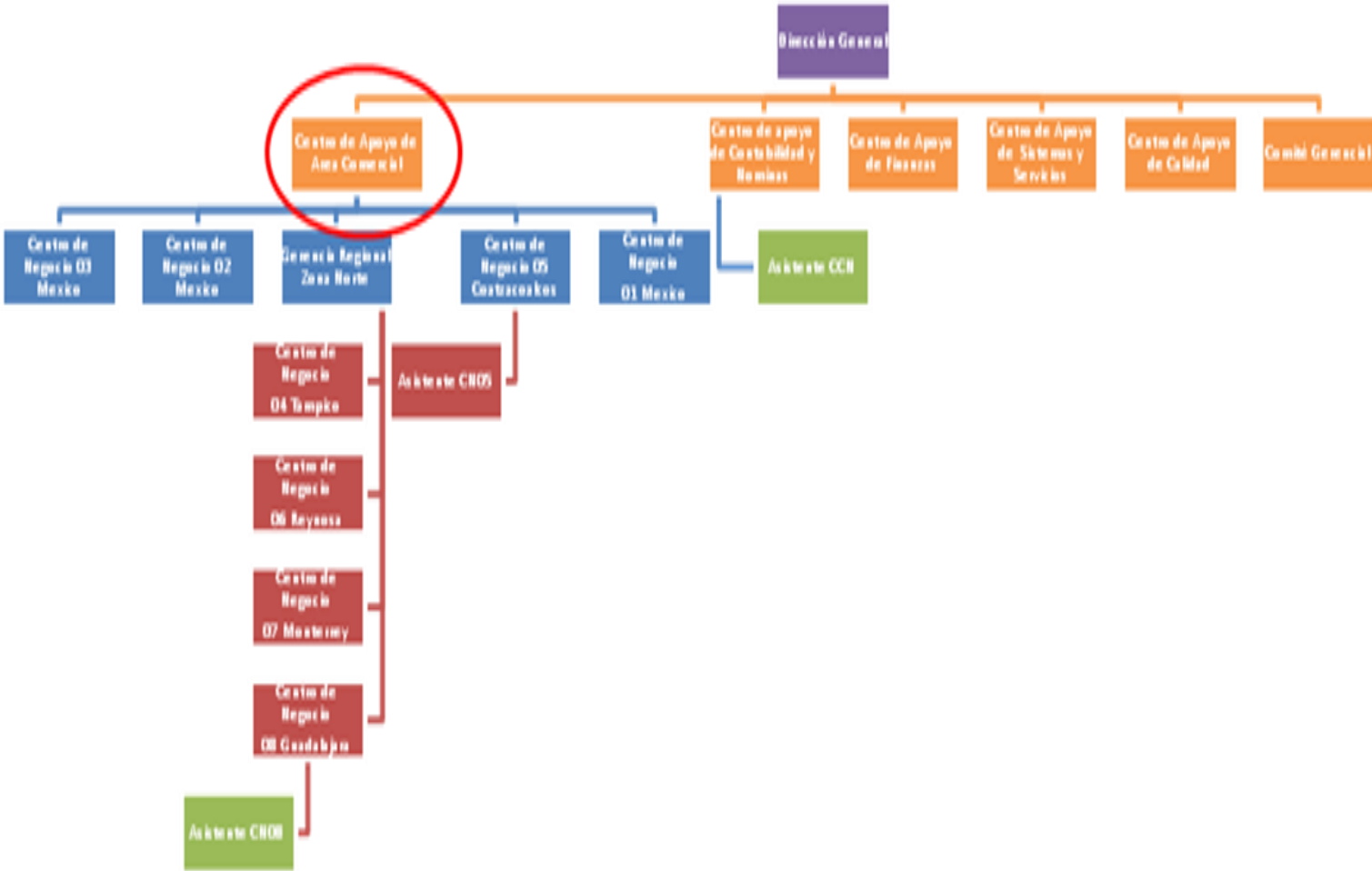
Licenciado Armando González Issasi, Gerente de Gen-T, (marzo 5, 2010)

Anexos:


Flujograma de procesos internos de trabajo.



Organigrama de la estructura interna de Gen-T:



Descripción de puestos:

 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS							
Nombre:				Fecha: ENERO 2007			
CENTRO DE APOYO				TITULAR DE CENTRO DE NEGOCIOS			
RESPONSABILIDADES	FUNCIONES PRINCIPALES		ALCANCE Y ACTIVIDADES				
ESPECIFICAS DEL AREA							
VENTAS	PROMOCIÓN CONTACTACION VISITA DETECCIÓN DE NECESIDADES PROPUESTA COTIZACIÓN NEGOCIACIÓN, CONTRATACIÓN	MANUAL DE VENTAS	ADMÓN DE PERSONAL	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	ESTUDIOS SOCIOECONOMICOS	MAQUILA DE NOMINAS	REPORTE DE VENTAS
ATENCIÓN AL CLIENTE	SOLICITUD DE SERVICIOS COTIZACIÓN DAR SERVICIO INFORMAR Y FACTURAR COBRAR	PROCEDIMIENTO	ESTABLECER CONTACTO	MECANISMOS DE COMUNICACIÓN	INFORMES MENSUALES AL CLIENTE		REPORTE DE CLIENTES
SERVICIO AL CLIENTE	CONTRATACIÓN PERSONAL INDUCCIÓN Y ENTREGA PERSONAL RECEPCIÓN DE INCIDENCIAS PROCESO DE NOMINAS PAGOS Y RECIBOS AL PERSONAL	PROCEDIMIENTO	ESTABLECER CONTACTO	MECANISMOS DE COMUNICACIÓN	ENTREGA DE RECIBOS Y ACLARACIONES		REPORTE DE EMPLEADOS
FACTURACIÓN	DETERMINAR MONTO A FACTURAR SOLICITAR A TESORERIA ENTREGA AL CLIENTE ASEGURARSE DEL PAGO	PROCEDIMIENTO	DE ACUERDO A PROGRAMA DE PAGO DEL CLIENTE				REPORTE DEL MONTO DE FACTURACION X CLIENTE X PLAZA
GENERALES DE GEN-T							
RESPONSABILIDADES	FUNCIONES PRINCIPALES		ALCANCE Y ACTIVIDADES				
ADMINISTRACIÓN DE OFICINAS	APERTURA ACONDICIONAMIENTO MOBILIARIO Y EQUIPO EQUIPO DE COMPUTO PERMISOS Y LICENCIAS		CONTRATOS DE RENTA Y SERVICIOS	LIMPIEZA Y MANTENIMIETO	CONSERVACIÓN Y MANTENIMIENTO	TRAMITES Y GESTORIAS	
CULTURA	CONGRUENCIA FLEXIBILIDAD HONESTIDAD TRABAJO EN EQUIPO	MODELAR	COMPORTAMIENTO	FOMENTO Y PRACTICA			
INFORMES	MENSUALES X RESPONSABILIDAD ESTADISTICOS DE RESULTADOS	DOCUMENTO	IDENTIFICACIÓN Y DISEÑO	DERIVADOS DE LOS PROCESOS	DOCUMENTAR E INFORMAR		
PROYECTOS	ASIGNADOS MEJORA CONTINUA ACTUALIZACIÓN CRECIMIENTO	CRONOGRAMA	PROGRAMAR	REALIZAR	DOCUMENTAR E INFORMAR	COMPARTIR	
CAPACITACIÓN PROPIA Y DEL PERSONAL A CARGO	INDUCCIÓN CURSOS Y TALLERES ACTUALIZACIÓN TOMADOS IMPARTIDOS	CRONOGRAMA	DETECCIÓN DE NECESIDADES	IDENTIFICACIÓN DE CURSOS TALLERES	ASIGNACIONES QUE DESARROLLEN	DOCUMENTAR	
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS RECURSOS HUMANOS			No. DOCUMENTO		GENRH10-01		

Demografía del personal Gen-T:

	Nombre	Antigüedad	Edad	Género	Estado civil
1	Armando González	15 años 2 meses	54	Masculino	Casado
2	Pedro Gutiérrez	6 años 5 meses	32	Masculino	Soltero
3	Nallely González	3 meses	23	Femenino	Soltero
4	Susana Muñoz	2 años 2 meses	26	Femenino	Soltera
5	Arisbeth Pineda	7 años 19 días	30	Femenino	Soltera
6	Graciela Mañueco	10 meses	27	Femenino	Soltera
7	Susana Arenas	1 año 6 meses	30	Femenino	Soltera
8	Brissa Pérez	1 año	30	Femenino	Casada
9	Adriana Antonio	3 años 6 meses	32	Femenino	Casada
10	Karla Martínez	1 años 6 meses	28	Femenino	Soltera
11	Arcelia Mejía	3 años	48	Femenino	Casada
12	Gustavo Castañeda	6 años 5 meses	35	Masculino	Casado
13	Cynthia Suárez	2 años 1 mes	30	Femenino	Soltera
14	Rubí E. Sánchez	6 años 4 meses	26	Femenino	Soltera
15	Guadalupe A. Montoya	3 años 9 meses	25	Femenino	Soltera
16	David González	5 años	26	Masculino	Soltera
17	Brenda Legorreta	3 mes	26	Femenino	Soltera
18	Monica Quintero	3 mes	26	Femenino	Soltera
19	Daniela Sánchez	1 mes	23	Femenino	Soltera

Tablas de sueldos y comisiones para empleados de Gen-T 2009:

ADMON Y MAQUILA		OPERACIONES															
FACTURACION		50	60	70	80	90	100	125	150	175	200	225	250	275	300		
REMUNERACION FIJA EJECUTIVO SENIOR		8	8	8	10	10	12	12	12	12	14	14	14	14	16		
COMISION POR FACTURACION MENSUAL							2	2.5									
									4.5	5.25	6						
												9	10	11	12		
	Total a Percibir	8	8	8	10	10	14	14.5	16.5	17.25	20	23	24	25	28		
EJECUTIVO JR		1		5	5	5	6	6	6	6	7	7	7	7	7		
		2						5	5	5	6	6	6	6	7		
		3									5	5	5	5	6		
COMISIONES OTROS SERVICIOS (RyS, ESE, Pruebas Psicométricas, cursos, capacitación consultoria y Head hunter)																	
		20	40	60	80	100	120	140	160	180	200	220	240	260	280		
COMISION EJECUTIVO SENIOR		2	4	6	8												
						12.5	15	17.5	20	22.5							
											30	33	36	39	42		
RYS		COMISION POR RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN															
		0	50	75	100	125	150	175	200	225	250						
SUELDO		8	8	10	10	10	10	12	12	12							
COMISION			6	9	12	15	18	21	24	27							
GTE. REGIONAL		GTE. REGIONAL															
FACTURACION		200	225	250	275	300	325	350	375	400	425	450	475	500	525		
REMUNERACION FIJA		14	14	14	14	16	16	16	16	18	18	18	18	20	20		
PARTICIPACION	admon y maquila	4	4.5	5	5.5	6	6.5	7	7.5	8	8.5	9	9.5	10	10.5		
	COMISION DE OTROS SERVICIOS	10	11.25	12.5	13.75	15	16.25	17.5	18.75	20	21.25	22.5	23.75	25	26.25		
TOTAL A PERCIBIR		18	18.5	19	19.5	22	22.5	23	23.5	26	26.5	27	27.5	30	30.5		

Tablas de sueldos y comisiones para empleados de Gen-T 2010.

ADMN Y MAQUILA	OPERACIONES														
FACTURACION	0	50	60	70	80	90	100	125	150	175	200	225	250	275	300
REMUNERACION FIJA EJECUTIVO SENIOR	0.16	8	8	8	10	10	12	12	12	12	14	14	14	14	16
COMISION POR	FACTURACION	MEN	SU	AL											
	2%						2.0	2.5							
	3%								4.5	5.3	6.0				
	4%											9.0	10.0	11.0	12.0
		8.0	8.0	8.0	10.0	10.0	14.0	14.5	16.5	17.3	20.0	23.0	24.0	25.0	28.0
		0.16	0.13	0.11	0.13	0.11	0.14	0.12	0.11	0.10	0.10	0.10	0.10	0.09	0.09
EJECUTIVO JR	1			5	5	5	6	6	6	6	7	7	7	7	7
	2							5	5	5	6	6	6	6	7
	3										5	5	5	5	6

Técnica de clima comunicativo en su variable de medidas de discrepancia, vaciado de respuestas de los empleados y jefa.

Pregunta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35
Aris	6	5	5	3	3	6	6	5	5	5	5	5	3	5	5	3	3	5	3	5	5	7	7	3	5	5	5	3	5	5	5	3	4	5	7
brisa	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	5	6	4	5	5	5	6	7
Cynthia	7	7	7	2	3	7	6	7	5	6	5	7	2	5	6	6	5	7	7	7	7	7	6	6	6	6	6	4	5	4	6	6	7	7	7
Pedro	5	5	5	3	3	7	5	5	4	3	2	5	3	6	5	6	6	4	2	4	4	7	6	3	2	3	5	5	4	5	5	5	3	5	6
David	6	7	6	3	6	6	5	7	5	6	6	4	4	7	6	5	7	7	6	7	7	7	7	6	6	5	5	6	7	4	5	5	4	7	7
Ady	3	5	7	5	5	4	3	6	5	5	5	5	5	5	5	3	3	6	5	7	5	5	6	5	7	3	4	3	6	5	5	3	4	5	7
Susy A	3	5	7	3	3	5	5	7	5	5	5	7	3	6	6	6	5	7	5	5	7	7	7	5	5	7	7	3	7	7	5	3	5	7	7
Susan M	5	6	5	3	3	6	6	5	5	5	6	6	4	6	5	5	5	5	6	5	6	7	5	5	5	5	6	4	5	6	5	6	6	5	6
Grace	5	5	3	1	3	5	3	5	4	6	7	7	5	6	7	5	5	6	5	6	3	5	6	6	5	3	5	5	5	6	7	5	5	6	7
Lupita	3	6	7	6	3	7	5	7	6	5	6	7	7	6	7	7	7	7	6	6	7	7	7	5	7	5	7	5	7	5	7	5	7	7	7
Daniela	5	5	5	1	3	5	5	7	5	6	7	7	5	6	6	5	6	7	7	7	5	7	7	7	6	7	6	3	5	6	7	5	7	7	7
11	53	61	62	33	40	63	54	66	54	57	59	65	45	63	63	56	57	66	57	64	61	71	70	57	60	55	62	46	62	57	62	51	57	67	75
Rubi Jefa	5	6	6	5	2	7	6	7	5	5	5	6	5	6	3	5	6	6	6	6	3	7	7	5	5	6	6	6	6	5	6	5	6	6	6

Vaciado de entrevistas a diversos actores organizacionales.

Actor A

Para ti cuales son los elementos que tu crees que se toman en cuenta para la toma de decisiones de cualquier carácter económico laboral o estructural de la empresa donde tu trabajas, en este caso el comité es quien toma las decisiones, cuales son los elementos que ellos toman en cuenta.

Yo creo que primero los estructurales y después lo económico

A qué te refieres con estructurales

Bueno a que cuando se toma una decisión por ejemplo un proyecto algo primero la gente esta el comité digamos lo así primero lo comenta entonces de ahí ya se esta tomando una estructura osea ya tiene que ver la estructura de la empresa en cuanto al personal entonces es a lo que me refiero estructuralmente y que obviamente en base a la estructura que se tiene pues ya ver también la parte económica que realmente se pueda contar con los recursos para tomar una decisión

¿Crees que en esta estructura que me mencionas incluyen al factor humano?

Sí porque bueno al final de cuenta la estructura esta formada por el factor humano entonces sí, sí lo considero

¿Crees que aún existe el comité? El comité que toma decisiones o ya ha desaparecido

Pues ya desapareció según tengo entendido y pus ya prácticamente ya cada área toma sus propias decisiones no ya como que no hay esa para una decisión que se reunían todos ahora ya si operación toma su decisión contabilidad, finanzas, etc. Obviamente ambos departamentos reportando a la dirección pero ya no existe el comité como tal

¿Crees que fue una buena decisión, terminar el comité?

Si yo creo que si la verdad mira también a mí desde un principio se me hizo absurda sabes que existiera el comité

Qué impresión te daba que existiera un comité

Pues realmente la impresión que me daba, era, yo no le veía el caso a final de cuentas éste se reunía discutían algo, este, no se, este yo no le veo ninguna finalidad, tomaban decisiones, este, pues digamos a la ligera porque tomaban sus decisiones sin contemplar el factor, digo el factor humano no, si no la operación que es lo que hace crecer a la empresa entonces ya no le veo ningún sentido que existiera el comité.

¿Mientras este comité existía cómo crees que ellos cual crees que era su metodología para tomar sus decisiones, ahorita me comentas que era a la logrea, pero porque?

Pues mira lo considero ala ligera porque a l final de cuentas hacia, bueno la impresión que a mi me daba es que era que tomaban la decisión al ahí se va, osea no tenían un fundamento, ejemplo tu ya conoces todos los casos que se fueron dando con los compañeros, que se tomaban decisiones porque bueno así lo creemos y ya, este es lo mejor y ya, pero nunca tomaban en cuenta la opinión de lo que realmente es la operación no, por eso desde mi punto de vista se me hacia una decisión a la ligera porque este, al tomar la decisión ellos mismos afectaban a terceras personas, por esos mismo o afectaban la operación misma, este y pues no se basaban en lugar de tener un buen crecimiento por tener un comité que organizaba todo, estructuraba todo, pues era lo contrario.

¿Mientras este comité existía cuando los ejecutivos proponías o daban alguna sugerencia esta era aceptada?

No pues es que nunca nos tomaron en cuenta realmente siempre tomaban sus decisiones y ya osea no se daban el tiempo de hay bueno vamos a tomar en cuenta el ejecutivo de tal centro de negocios a ver que le parece esta idea, a ver este si le parece bien que hagamos este cambio, y si no que me de los motivos, osea nunca se tomaron el tiempo para hacer eso.

Independientemente de eso, aunque a ti como ejecutiva te afectara, tampoco lo hacían

No, no, no, aquí te digo realmente el comité tomaba sus decisiones y bueno era su decisión y ya, ahora si que nunca tomaban en cuenta a las partes operativas, repito la parte operativa es lo que hace crecer a la empresa, es la razón de ser de la empresa, yo considero que es uno, la parte operativa es un de los puntos mas importantes que se debe de considerar al tomar una decisión, obviamente que afecte a los ejecutivos no,

¿A ti te hubiera gustado pertenecer a ese comité?

Mmm fíjate que no lo se, en un principio si era de las personas bueno tenia la idea de que si no a mi a si no a cualquier ejecutivo, pero como que después, no me fui dando cuenta la forma de ser, la forma del entorno en si, por lo que se hizo el comité no ya no me gustaría, ya no me gusto la idea de pertenecer al comité.

Cuál fue el entorno en el qué se hizo

Mira yo mas bien lo veía como la parte, como te explico, lo veía en torno la empresa, que necesita la empresa, este, o, era como que la idea que de la gente que realmente no conocía el como se opera, la gente que lo integraba desconocía a fondo lo que realmente es una

operación, entonces pues por eso dije que caso tiene estar realmente como quieran tomar sus decisiones.

¿Actualmente consideras que existe un medio por el cual se informen adecuadamente las decisiones tomadas a los empleados?

Pues no digamos que falta mucha comunicación, si bien es cierto hay cuestiones, bueno tampoco dirección tiene que estar informando a todos los empleados, como todo, como en toda empresa como toda organización, pero yo siento que realmente falta mucha comunicación en torno al factor humano, o sea o siento que realmente necesitan acercarse más tener más contacto este porque a veces toman sus decisiones y ni siquiera se percatan de si afectan o no las personas, si les motiva o no a la persona por este tipo de decisiones entonces yo creo que mas bien el factor es aquí comunicación y no hay un medio todavía que digamos aquí claro en el cual hubiera, yo siento que es muy importante la parte del contacto, este bueno, lo que tenemos propiamente reunión cada tres meses, pláticas por skype o sea como que eso se me hace muy frio.

¿Entonces consideras que los medios electrónicos actuales son medios fríos, que no crean una buena relación entre los integrantes de la empresa?

Si lo considero porque a veces se mal interpretan correos, no a veces se malinterpretan los medios electrónicos que tenemos, los medios internet, todo, a veces nosotros mismo no es lo mismo el decirlo lógicamente que al mandar un mail son muy frías esas cuestiones. Entonces a veces si afectan la sensibilidad de la gente.

¿Tú Te sientes informada en la empresa?

Te diría que si me pones una escala del 1 al 100 te diría que me siento informada en un 70%.

¿Que propondrías en este aspecto?

Yo propondrías, anteriormente teníamos juntas mensuales por ejemplo si este si bien es cierto se van eliminando estas juntas porque ya se volvía algo muy monótono no se, entonces lo que yo considero es que bueno, volver a las reuniones mensuales, pero que realmente sea una junta dinámica, yo creo que lo que falta más bien para hacer una junta dinámica es que la... realmente la sepan organizar, que quien la organiza realmente sepa hacer una junta dinámica, donde la gente no se aburra, donde la gente cuando vaya a presentar números, realmente presente proyectos no nadamás pararse y leer números y ya, realmente como que nos falta esa parte de... no se si llamarla motivación este no se algo así para que no se a tan monótona y que vuelva a crear ese contacto físico que hace yo creo crecer la empresa.

Consideras que hay elementos, metodología o alguna herramienta o cualquier cosa que pueda medir la satisfacción de cada uno de los empleados al interior de Gen-T.

Yo creo que si debe existir, si me preguntas a horita cuales no lo se tendría que hacer una análisis, estudio y ese rollo, pero yo creo que si debe haber algo en este caso que motive a la gente que la mime, yo creo que depende mas bien de la empresa que está dirigiendo a la empresa como ejemplo si se esta dirigiendo por un lado se te va a caer.

¿En Gen-T crees que existe eso, lo hacen?

Si yo creo que sí, yo creo que necesitan poner un poquito más, enderezar las cosas en gente si existe ese tipo de cosas

¿Me podrías dar un ejemplo de un factor motivacional, el cual te haga sentir satisfecha como empleada?

Sí por ejemplo, puede ser a la mejor de cuando te piden las cosas no es te necesito esto ya, yo creo que bueno puede ser en la forma de pedir las cosas, puede ser a la mejor en considerarte para a la mejor un proyecto este decirte si podemos hacer esto, una de las cosa que también pueden motivar a uno es la parte de decir oye mira tengo este proyecto ¿cómo ves? que... no se, que no te frenen si me explico, que no te limiten.

¿Te consideras motivada?

No me siento motivada,

¿Te sientes satisfecha con tu trabajo?

Hoy por hoy no me siento satisfecha

¿Qué es lo que faltaría?

Yo creo, más bien, no se a lo mejor buscar un crecimiento mas en la empresa, yo en lo personal siento que ya se me volvió algo rutinario digámoslo así entonces yo ya estoy en un punto en el cual ya para mi esto me quedo chico no, entonces necesito para mi, para mi lo que me motivaría es que me dijeran ahora vas a dirigir esto, vas a hacer esto hacer cosas, a la mejor algo nuevo pero que me lleve de la mano también hacer esto lo que es la operación.

Para ti que es la motivación.

Motivar es hacer que la persona este contenta, feliz haciendo su trabajo, disfrutándolo, este, que día a día se motive con lo que esta haciendo... este pues eso que este contenta no que te motive lo que haces.

¿Crees que en Gen-T hay una visión de futuro para cada uno de los integrantes? Es decir algún plan de vida o carrera o ¿no existe?

Mira yo creo que sí, pero eso depende de cada persona, hasta donde sean sus aspiraciones por ejemplo yo ya tengo 7 años en la empresa y ya tengo una carrera grande no, bueno he aprendido muchísimas cosas, yo creo que depende de cada persona que es lo que quiere, sus objetivos y que es lo que quiera aprender pero de que existe si existe, carrera a lo mejor hasta cierto punto pero llega un momento en que las cosas ya llegan a su ciclo se termina y pues bueno a buscar otras cosas nuevas.

¿Podríamos llamarla tabla de bonos como una recompensa de tu trabajo, te consideras recompensada económica y laboralmente?

No yo creo que no, pero eso depende yo creo también de varios factores y de uno mismo tampoco, bueno estamos consientes de que es una empresa chica y familiar, en la cual pues bueno, son muchos factores que influyen no para que sea así, peor no considero que realmente porque obviamente digo depende de donde estamos de también de uno si quiere esta ahí.

¿Cómo te sientes en la empresa?

Hoy me siento, hay no se, pues mira digamos que estoy contenta yo creo que yo mas bien estoy en la empresa es por cariño a la empres por tener la camiseta a la empresa y por tener un reto personal, bueno tengo que hacer crecer esto tengo que hacer crecer lo otro pero no te puedo decir que me siento mal una cosa es que no este de acuerdo a la mejor con situaciones con estructura con decisiones que pasan pero este pues digamos estoy contenta o sea si yo no estuviera contenta yo ya no estuvieras aquí entonces si no estuviera agosto tampoco estuviera aquí entonces pues digamos que estoy contenta.

¿Para ti cuales serian las áreas de oportunidad de la empresa en la que estas actualmente?

Yo creo más bien una de ellas es poner a la gente en ahora si que en el puesto adecuado esa sería una área de oportunidad para hacer crecer a la empresa otra seria la comunicación que es un factor muy importante en cualquier relación laboral personal todo esa serian la áreas de oportunidad laboral para la empresa pero sobre todo lo que es del Cesar al Cesar no este y yo creo que con eso al hacer esas cosas avanzaríamos más y se podría obtener lo que se está planteando ahorita por las metas no que a todos se nos han puesto una serie de metas pero yo considero que debe haber la persona adecuada en el puesto

¿Considera que eso nos esta dando actualmente?

No, no, se está dando

¿Me puedes decir cuales son los puntos fuertes de la empresa?

Pues los puntos fuertes, a que te refieres

¿Cuales son las grandezas o las diferencias de esta a comparación de otra empresa?

Pues la gente mira a pesar de que somos una aún con todas estas situaciones que yo te menciono, que bueno yo percibo que yo veo en la empresa yo creo que somos una empresa pequeña en comparación de otras, yo creo que hay la confianza de decir lo que pensamos entonces en si porque es una de las acciones que en otras empresa no se da de alguna forma aun digo no te escuchan al 100% pero te puedo decir que a lo mejor a mi yo voy y en confianza con el licenciado sabe que pasa esto y esto y se toma el tiempo de escucharme no este es comparación con otras empresa donde te gusta o si no como quieras no, yo creo que es esa parte la gente la gente pues de alguna forma aun yo creo que por el hecho de ser pequeños se da esa parte de ser directos no de que te escuchen a lo mejor te digo no como uno quisiera pero si hay esa parte

¿Cómo te ves en la empresa dentro de un año?

No lo se, hújole si me viera yo estaría ya dirigiendo totalmente la operación de todas las oficinas si yo me viera en un año

¿Qué es lo que esperas a corto plazo de la empresa hacia ti?

Que espero, pues mira no, no espero nada porque obviamente incremento de sueldos no va a haber ja ja ja, entonces pues no, no te puedo decir que esperaría de la empres a corto plazo no tengo nada que este esperando a corto plazo tampoco tengo algo que este diciendo ojala se de esto ojala se de aquello

¿Crees que actualmente estás en una empresa quebrada o fuerte estructuralmente?

No, quebrada no, la llamaría quebrada pero fuerte pues digamos que es una empresa intermedia no como todo o sea todas las empresas esta en una etapa de recuperación dado lo que estamos viviendo yo no la pondría quebrada tampoco una fuerte la pondría en un punto intermedio como en etapa de recuperación

¿En el aspecto personal cómo te ves a un año?

Este pues no se si casada jajajaja no creo en el matrimonio va no es cierto no se si casada pero a lo mejor ya viviendo con mi novio bueno quiero hacer una maestría también entonces espero ya estar haciendo una maestría de aquí a un año.

¿Tienes alguna observación?

Como toda empresa yo creo que tiene sus áreas de oportunidad, desgraciadamente a veces no depende de uno que cambien las cosas entonces este es muy difícil que te den la oportunidad a lo mejor de decir hay que mejorar esto hay que hacer esto por esto y por esto entonces a veces aunque no estemos de acuerdo con algunas cosas pues las acatamos no porque pues por muchos factores o porque necesitamos trabajo o porque bueno uno no quiere dejar al empresa te encariñas con la empresa te encariñas con la gente entonces digamos pues que la empresa vea sus áreas de oportunidad las áreas en las que puede crecer para que realmente logre sus metas porque de lo contrario de nada sirve que se pongan metas juntas si las cosas siguen igual.

¿Qué si se debe informar y qué no se debe informar?

Bueno las cosas esenciales que se deben informar son las decisiones en cuanto al área de nosotros la parte operativa te voy a poner un ejemplo, lo que paso con Pedro no yo creo que es un ejemplo claro que todos tenemos este que toman decisiones sin consultar al ejecutivo o sea piensan en lugar de nosotros dicen “bueno tomamos este decisión y es lo mas conveniente” pero en que momento se considero al ejecutivo afectado.

Actor B

¿Cómo se toman las decisiones?

Depende de las decisiones que se vaya a tomar e influyen varios factores, como presupuesto, proyectos que hay, he y la estructura de la empresa puede cambiar,

Principalmente van enfocados a los objetivos del personal y cumplir metas, lo económico no es lo más importante.

He ehhhe apenas, tiene como que una semana de la junta y se mando correo oficialmente.

Cuál era el objetivo del comité, para la toma de decisiones

El objetivo era tomar decisiones fuertes entre todos, una decisión fuerte para la empres enfocada directamente a la empresa, y de la metodología a seguir cada quien llevaba sus problemas, te a tratar y de ahí se veía con la persona indicada, pro decir si era algo de sistemas, nominas se veía con Gustavo y si era algo relacionado con finanza se veía con arce y ahí se tomaba la decisión para ver que se hacia y ellos se lo comunicaban a todos,

¿Tocaban temas que iban surgiendo, o había problema específico a tratar?

Había de las dos había quienes traían trabajos anterior y ahí se revisaba, que eran proyectos independientes a la operación y había problemas de la operación que a lo mejor fueran salir en la semana y el día de la junta se revisaban, era de las dos, cada quien llevaba los suyos.

El comité sólo veía el problema operativo y de otra índole, y la duda es si había temas propuestos a tratar por los ejecutivos o únicamente eran problemas que ustedes veían

Ok, por lo menos míos, eran lo que los ejecutivos me dicen y los paso, entonces ahí ya vemos la solución que se cambie un proceso cualquier cosa ahí se toca la decisión y pues enfocados al operación exclusivamente como tal, arce cobranza cosas así que se tomaban en cuenta de que clientes estaban muy fuertes y ya sobre eso en dado momento se desarrollaba algo para cada cliente, en el caso de gustavo no es que las nominas no me las están entregando en tiempo, cosas así y era la información que se pasaba, pero alguien en específico, pero de alguien en específico no si no mas bien lo que yo hacia era pasar la información de ustedes hacia ellos no solo yo pasaba la información de ustedes hacia ellos y ya ellos al revés

Entonces crees que todas las sugerencias o problemas que hayan pasado los ejecutivos eran tomadas en cuenta, eran revisados y solucionadas

Sí se tomaban en cuenta, siento que sí se solucionaban aunque a veces a lo mejor la respuesta que ellos esperaban no se tenía, a lo mejor la decisión era otra, pero sí se tomaban en cuenta.

Una vez aquí eran tomadas las decisiones había un medio por el cual se informe adecuadamente estas decisiones tomadas

Mm en un principio eran las juntas, el comité nos reunimos, se supone que la idea antes de la junta para darles una respuesta ese día, después se cambió a que eran después de la junta y se enviaba por correo o se les decía a cada uno dependiendo la duda que tenían y a veces se quedan así como al aire, no eran informadas.

Y a qué se debe esto de que no eran informadas, se les olvidaba o qué pasaba

No, más bien como que dábamos por entendido las cosas, ese era el problema porque no dábamos respuesta de sí o no

Qué propondrías para que eso se hubiera evitado

Pues ahorita ya no está el comité como tal, pero para como tal falta de comunicación de nosotros para los centros de negocios cuando quedaban dudas, no aclarar y dar por entendidos cosas.

Crees que esto hizo que el comité desapareciera o cuál fue el factor determinante para que esto se diera

Mm No, no, no, no, más bien el por qué desapareció el comité fue porque prácticamente el comité se hizo para resolver problemas fuertes de la empresa y termino al final lo que se hacia era resolver problemas de operación entonces no estaba cumpliendo con las función que nosotros queríamos y por eso ya se decidió, de hecho lo que va prácticamente de este antes se ha trabajado nada de eso y ahorita es que decidimos el que ya no existiera, bueno el Lic. decidió que ya no existiera esa parte, por lo mismo.

Osea fue un decisión del Lic. Armando, ¿él eliminó el comité?

Sí exactamente.

Actualmente qué es lo que van a hacer ustedes para informar las decisiones, o cómo se van a tomar las decisiones o quién va a tomar las decisiones en todos los aspectos.

Mm cada área, yo me voy a encargar de la parte de operaciones, Contabilidad de la parte de nóminas, Arce de la parte de finanzas, cada quien va a tomar la decisión n su área consultando con el licenciado, la ultima decisión que se tomo de los nuevos proyectos de aquí a fin de año, yo lo vi ya directamente con el Lic., antes si hubiera sido el comité entre todos lo revisaban, blablá, la idea es que cada área se reúna directo con el Lic. y cada área resuelva sus dudas

Como antes de que existiera el comité o es diferente.

No, como antes realmente como antes, a cada quien si tienes un problema de nomina yo lo veo directamente con Gustavo y te doy directamente la respuesta, si es algo más fuerte de sueldos o cualquier otra cosa yo lo veo directamente con el Lic. en lugar de verlo con todos que no tiene caso

¿Para ti cuáles son las cosas que se deben informar y cuáles no a todos, cuál tu evalúas con el licenciado, qué vas a informar y qué no y cómo lo harías?

Es que prácticamente cosa de la operación se informan a todos, a veces no se han informado no porque no queramos solo que no se considera que todos deban conocer esa información a lo mejor va específicamente para ciertas personas, pero depende de que cosa sean, cosa de sueldo y esquemas van enfocado a cada uno, cada uno es totalmente diferente proyectos objetivos de hacia donde vamos todos pues que estén enterados todos y ya el detalle con cada uno mmm, al contrario yo si considero y que son una de la cosa es que se vana a cambiar, peor que si se vienen haciendo, pero no a lo mejor como pensando de hacía donde va la empresa y sobre todo la importancia de cada uno de nosotros, ya sea en asistentes ejecutivos, quien sea, recursos humanos, la importancia que todos tenemos en la empresa, entons la información que

se pueda no compartir es toda, todos tenemos acceso y cada mes tenemos acceso a la parte de finanzas, bueno de contabilidad como tal no pero si quisieran la información esta disponible,

Crees que Gen-T es una empresa abierta, dará cualquier información que todo mundo requiera.

Creo que sí, realmente no hay nada oculto jajajaj, yo no lo veo así, realmente no se como lo vean los demás, eso es otra cosa. Porque yo estoy a la mitad, yo me entero tanto de lo de arriba como de la parte operativa

¿Te consideras informada?

Sí de lo básico si a lo mejor del detalle no lo tengo pero de lo básico sí

Crees que algunas decisiones que han tomada, y asea el comité o en solitario han tenido repercusiones afectado la estructura de la empresa

A lo mejor sí que se hay tomado en comité si, porque a veces , que esa fue parte de las cosas por las que también se decisiones que a veces, no es lo mismos estar en la directamente en la operación a verlo del otro lado, entonces el ver las parte exclusivamente de Gustavo y de Arce de los demás se ven por encimita, en cambio yo estoy con ustedes diario viendo las cosas veo los problemas que se están dando entonces por eso cada quien tiene una opinión diferente en como ven las cosas, ellos coincidían mucho en como veían la información y yo con ellos casi nunca coincidía, es lo mismo, yo creo que por lo menos cuando se decidió cambiar un poco la estructura de la empresa de reclutamiento y esa parte yo considero que si está mal

Consideras actualmente que la empresa donde estamos es una empresa fuerte, débil o quebrada, ¿cómo la ves?

Quebrada no, pero en lo que estamos trabajando es en hacerla fuerte precisamente quebrada no está y al contrario, no yo creo que la gente si esta fuerte pero hace falta el ultimo empujoncito para poder llegar a la meta que queremos, pero a la gente que esta como tal no la considero débil, sino mas bien el ultimo empujoncito o no estarnos confiando

¿Qué hace Gen-T para motivar a su gente?

Bueno antes, como tal era lo de junio en el foro que se hacia y ya en diciembre se procuraba dar algo y de ahí en fura se revisa los sueldos, aunque ahorita bueno, Se han estado un... hay un presupuesto de acuerdo a facturación de cada uno y parte de los objetivos de trabajo ahorita con lo que se está revisando, es precisamente buscar cosas que estén motivando porque prácticamente lo que hay es un sueldo mas comisiones y de ahí en fuera ya no hay algo

adicional con lo que nosotros demos que se motive o como motivar a la gente a la mejor en apoyo con la escuela no se con otras cosas que se van a revisar hasta creo que si hace falta es esa parte, osea no hay algo adicional mas que tu sueldo y una comisión osea no hay nada más que digas por esto me quedo yo aquí, yo creo que es parte de las áreas de oportunidad que nosotros tenemos para desarrollar en la empresa.

Entonces crees que no sólo lo económico es motivacional?

No, bueno yo digo que no

Hay algún método o instrumento que les permita a ustedes valorar que tanta satisfacción hay dentro de la empresa

No, ahorita no

¿Por que, no les interesa?

No, porque se ha dejado de lado nadamás yo siento que se ha enfocado a la parte de sueldo y comisión nadamás osea no

¿Al trabajo diario?

Aja a las metas y se acabo osea no hay mas de cómo se evalúa esa parte, más que cuando se va una persona se le hace unan encuesta de salida, pero no te dice todo para evaluar como se siente el personal en todos los sentidos no en su ambiente, en sus funciones, en todo.

¿Cuáles son las áreas de oportunidad de la empresa? ¿Qué crees que hace falta en qué trabajarías, que mejorarías?

Mmm, bueno en medir las cosas para dar un seguimiento eso si porque a veces se hacen las cosas y se dejan de hacer no es como si ya nadie lo retoma se dejan las cosas de lado, un seguimiento verdadero, mmm que otra cosa, cuidar a nuestra persona, precisamente eso que ya vimos que nos hace falta no descuidarlo nosotros siendo recursos humanos cuidamos mas a los clientes que s nosotros mismos, entonces esa parte yo vería sin descuidar no la parte de dinero si no en que se sigan siendo motivados, no tanto en las parte, si en la parte económica que al fin y al cabo no deja de ser una parte fuerte e importante, pero también hay otras cosas con las que la gente se puede motivar.

Dar al personal, sí tomando en cuenta la parte económica aunque también motivarlos con otras cosa, y a lo mejor yo creo que parte de las señales que se están dando es que nunca hay dinero que esto que lo otro, si no mas bien es que la señal es que sí lo hay el problema es que esta destinado a otras cosas, entons no se puede tocar ese dinero porque el problemas cuando viene cuando hay un finiquito, liquidación o algo fuerte, dinero como tal si estas o esta en

cartera vencida , si no estuviera ni siquiera estaríamos operando osea estamos mal pero tampoco estamos en quiebra, el objetivo es llegar aun punto medio en que todos estemos bien.

Dime cómo te sientes actualmente en la empresa

Mmm ahorita bien, creo que el giro de retomar cierto proyectos que se habían dejado en el 2008 que no se tomaron al 100% en el 2009, se hizo parte pero no todos, v te puedo decir que a partir de junio de esta mitad de año para adelante, ya hay nuevas metas y nuevos objetivo y nuevos planes y me siento bien, es una empresa que te da, te puedo dar muchas comodidades y muchas libertades pero todo depende de ti que no lo sepas mal... que no lo uses mal mas bien que cumplas con tus objetivos prácticamente para lo que estas aquí.

¿Objetivos, únicamente los ejecutivos de cuenta tienen objetivos, o todos?

Mm todos tiene objetivos por área

Dime si te sientes recompensada y motivada al estar trabajando aquí en el aspecto personal

Sí osea no hay más llega un momento en que dices ya no hay más que hacer, pero si le tienes que buscar siempre hay más que hacer pero si creo que sí hasta ahorita.

¿Como te ves en un año en la empresa, si es que te ves?

Mmm si todavía me veo en un año y ya con la meta cumplida que tenemos ahorita, hasta antes.

Qué te gustaría dejar en la empresa como legado

Poder desarrollar el plan de trabajo que tenemos ahorita, el poder llegar a un punto de equilibrio con la estructura que tenemos y poder mejora los sueldos y obvio el personal bueno los ejecutivos.

Cuáles son los puntos fuertes, de la empresa o lo que hace que Gen-T sea una empresa como la que es ahora.

El personal que realmente se compromete, y a la mejor la recompensa, a lo mejor la empresa como tal siempre trata de cuidar a los empleados, en general, a veces a la mejor es difícil que se vea esa parte no pero siempre se esta procurando el que estemos bien todos y que prácticamente estén de acuerdo, si no que todos en la mayoría de las cosas, osea hay decisiones en las que no todos podemos votar porque no todos podemos estar de acuerdo, entonces alguien tiene que decidir y se acabo, pero creo que si se preocupa por brindar una cercanía, hay empres que a lo mejor aunque sean pequeñas no te puedes acercar ni siquiera a

un dueño o a un director, en este caso todos absolutamente todos tenemos accesos a él, creo que eso es bueno, él puede tener acceso a la información y tanto es bueno como para nosotros como para él, al fin y al cabo los puntos de vista son muy diferentes en como se ven las cosas..Yo creo que es un punto bueno también.

Que opina de esta frase: La participación como práctica de transparencia

Si no digo que no pero depende de que cosas, hay cosas que sí podemos votar todos y hay cosas en las que simplemente te dices así es y así lo tienes que hacer, pero creo que sí, sí la mayoría estuviera de acuerdo sería mejor el, a la mejor trabajaríamos más, es que esa parte es complicada, muy, muy complicada porque influyen muchas y entre más personas influyan menos de acuerdo vas a estar, entonces eso es muy complicado a la mejor si escuchas la otra parte pero tratas de ver lo que la mayoría de la gente, sí sería más transparente no digo que no pero sí sería más complicado

Actor C

Para ti cuáles son los elementos que tu crees que se toman en cuenta para la toma de decisiones en la empresa de cualquier carácter, económico, laboral o estructural, en este caso el comité es quien toma las decisiones, cuáles son los elementos que ellos toman en cuenta.

¿En base a cuestiones económicas?

De cualquier tipo, económico laboral, estructural de desarrollo personal no se tu como veas

No se, más bien lo toman en cuenta desde la base estructural, no tanto primero van en estructura después pueden tomarlo parte de crecimiento no, y al final por cuestión económica refiriéndome si tienen que cerrar algún departamento si tienen que dar algún aumento no, primero lo ven bajo una estructura no, prácticamente se basan en estructura.

¿Para ti cuál es la estructura de la empresa?

La estructura de la empresa pues factor humano prácticamente siempre nos lo han dicho sin gente no hay empresas, entonces se basan en esta parte del factor humano esa sería como parte de la estructura no.

Es una estructura lineal que es lo que nos han comentado no una estructura piramidal sin embargo bueno al haber una estructura lineal existen líderes de proyectos pero por lo general es lineal

Entonces me decías que tú crees que también se fijan en el desarrollo, ¿en el desarrollo de los empleados o en el desarrollo de la empresa?

Pues en el desarrollo de la empresa primeramente no porque tienen que tomar en cuenta que tiene que haber algunas metas no tiene que haber desarrollo de la empresa si no existe el desarrollo de la empresa no pueden dar desarrollo a las personas por eso es que cada año cambian las metas las van subiendo las van subiendo si ya cumpliste la meta del 2009 pues ahora te la van a duplicar o a lo mejor te la subo en 50% mas si veo que ya fuiste cumpliendo te la vuelvo a subir el chiste es que tenga este crecimiento la empresa de lo contrario si no hay crecimiento laboral de estructura de empresa no lo va a haber personal

Ahora vamos a hacer una evaluación rápida de lo que es el comité, quién es quien toma las decisiones, cuáles tu crees que son los objetivos de cada integrante del comité

Claro, haciendo en cuenta que el comité o porque ya ves que el comité ya no existe

¿Cuándo se deshizo?

Uy yo creo que a inicios de este año según yo, o hace tres meses algo así

Bueno si, tomando en cuenta que existe

Como que existió el comité

Por lo general dirección el Lic. Armando o por lo general un poco el crecimiento no de las personas el cuida un poco la parte de factor humano no de contraposición encontramos lo que es tesorería no que bueno mas bien se va por el dinero pero a lo mejor dirección dirá da un aumento y tesorería no porque no tenemos no porque el presupuesto no por estos planes porque pus no hay dinero no de ahí en fuera pus un poquito cargado a tesorería pues lo que es área comercial que área comercial en algunas cosas mas bien apoya a tesorería y pues quien podría ser la otra persona nomina contabilidad también apoya un poco a lo que es a dirección sin embargo tampoco deja ver el área de números pero si enfocado mas a factor humano y sistemas pues sistemas se va mas por la parte humana a es como el objetivo de cada uno entonces bueno existe un a parte donde ve toda la cuestión de numero donde ve fríamente no esta parte y la otra este factor humano desarrollo, crecimiento que estén motivados no que aunque a veces por mucho que quieras ofrecer incentivos y cosas así pues no te deja lo que es el dinero no te deja lo que es área comercial dado argumentos en cuestión de dinero no pero yo creo que esta enfocado mas a la carga hacer mas caso en cuestión de dinero pueden echar atrás un proyecto que te pueda motivar que te pueda hacer crecer por cuestiones de dinero

¿Como ves que el comité haya sido la única fuente de decisión?

Po un lado veo bien que exista un comité porque es preferible por un lado que aparezca un comité y a la decisión la tomen entre varias personas no, porque son diferentes punto de vista sin embargo siempre dije que a ese comité le faltaba alguien en la parte operación, porque no había nadie que perteneciera o que hiciera la operación en ese comité, ninguno de los que estaban ahí, por ejemplo estaba área comercial, pues no opera, no, no conoce la operación al 50% o 70% en tesorería pues no conoce, nomina tampoco la conocer, pues este, sistemas tampoco y dirección al final de cuentas no había alguien que operara todo los departamentos son relacionados a la operación y por eso es que lagunas cosas se iban.

Se tomaba en cuenta a los ejecutivos en la toma de decisión.

No, no se tomaba en cuenta a los ejecutivos no preguntaban simplemente pues discutían y se decidió esto y listo no había acercamiento a los ejecutivos.

Cuando eran tomadas las decisiones, ¿cómo las informaban?

Pues, por medio de correo las informaban por medio de correo o verbalmente.

¿Informaban todo o solo algunas cosas?

Sólo algunas cosas

¿Cómo ves este punto?

Lo veo mal yo creo que siempre para que alguien este convencido y para que puedan transmitir precisamente lo que quieren, es parte de todo no por partes porque si no, no vas a entender, entonces veo mal que lo comuniquen nadamás como a medias.

¿Existe actualmente en Gen-T un medio por el cual se informe adecuadamente las decisiones tomadas ya sea por el director general o si existiera por un comité, tu te sientes informado?

No, no me siento informado aunque existen los medios no, correo electrónico, messenger, skype, no se, todos estos, no paramos en medios tenemos radio, celulares, teléfonos de oficina, teléfonos de nextel, osea existen todos estos medios sin embargo no se hace no se lleva a cabo.

Existe alguna técnica para medir la satisfacción laboral de Gen-t que se este utilizando actualmente

Si existe como entrevista de clima laboral se sientan y te entrevistas y te pregunta que hacen...

¿En Gen-T las hay?

No, no las hay.

Qué harías para mejorar esta área o medir la satisfacción

Sentarme acudir a su lugar de trabajo y platicarlo abiertamente y hacer directamente la pregunta de cómo te sientes, que área falta que necesitas, apoyo, no llegar y exigir de estas son las metas y esto es lo que necesitamos, es acercarte y preguntar o a lo mejor una platica informal

Actualmente, cómo ves el área de motivación de la empresa

Sí hay cierto interés y si me dices del 1 al 100 yo diría un 50%

Tú te sientes actualmente motivado

La mitad

¿Por qué?

Estás motivado, se preocupan por algunas cosas, porque como te decía en esta empres tienen algunas ventajas como horarios que no te estén correteando refiriéndome a horario, que no te estén contando si vienes o no vienes, he, pero, este, en cuestión de sueldos, incentivos, es un sube y baja, te bajan la moral de te voy a quita gastos médicos mayores, este ya no se que y subo la tabla (tabla de sueldo y comisión) y la tabla cambia año con año y no se que tanto, y luego te dice siempre no te quito gastos mayores, siempre si te lo dejo, entonces es un jugar de emociones que pues no te deja algo, te deja una incertidumbre, al rato se les va a ocurrir, siempre si quitarlo o mil cosas, osea, no hay algo certero, ti sabes que el próximo año la tabla puede cambiar o para bien o para mal, que los últimos tres años han ido cambiando para mal son metas inalcanzables.

¿Consideras que la empresa tiene una visión a futuro para cada integrante de la organización?

No, no tiene visión a futuro, desafortunadamente no hay un plan de vida y carrera, en mi caso muy particular, es conforme nos lleve la corriente porque pues este, tus metas son estas, pero pues que crees que ahora ya cambiaron este pero ¿pues no se no hay una estabilidad, este es tu caminos, este es tu puesto, y por aquí vas a ir, te digo me llevan al corriente a conforme vaya la corriente. Eso tampoco es tan malo porque en algunos proyectos me ha dado la oportunidad de aprender cosas nuevas y no me quedo estancado.

¿Qué propondrías?

Que efectivamente se tenga algo estable un lineamiento de haber ahorita eres ejecutivo junior, después ejecutivo senior, y después gerente regional y después esto, pero que lleves un lineamiento de acuerdo a tus logros y que se te respeten también tus logros porque después que tienes Guadalajara y ahora dáselo a otra ejecutiva en charola de plata, pues tampoco, es bueno, o que después es que tu centro no esta facturando, pues como quieres que facture si todo lo solté, entonces pues mantener una línea y este es el crecimiento. Que diseñaran un plan de vida y carrera

¿Actualmente te sientes recompensado y satisfecho por el trabajo que le has dado Gen-T?

Híjole la verdad no puedo tampoco decir no, pero últimamente, los últimos años no me he sentido, estamos hablando de dos tres años para acá, económicamente no ni personalmente ya los últimos años se ha perdido esto de hay tu reconocimiento, hay esto , hay lo otro, simplemente habían entregado un centenario y hasta la fecha ni me lo han dado y quien sabe cuando me lo vayan a dar no, pero hace dos tres años si se los dieron, este otro punto ahí estaba los premios de que al año cumpliste y ahí va tu bono, ahora ya ni siquiera existe, cada vez conforme va avanzando se toma una visión más coda, quitan mas bonos, quitan más incentivos, quitan mas comisiones, entonces se va perdiendo esa motivación, antes pues si lo hacían, antes dos años tres años para acá si se esta motivando en ese aspecto.

¿A que crees que se deben esos cambios?

La verdad yo creo que se deben más bien a que entraron en esa fase y le empiezan a hacer más caso había un equilibrio en lo que era factor humano y factor económico no, entonces ahorita al factor económico se le ha hecho más caso y ha ido ganando mas terreno dejando de lado o dejando perder el factor humanos lo que es esta motivación y en estas cosas no entonces ha ido ganando el factor económico. Quitando el motivar a la gente, antes decías estoy ganando 10000 y chido pero me estoy llevando 6 o 7 en comisión hoy es gano los 10000 y no veo ni por donde pueda ganar comisiones porque están estratosféricas. Apte en cuanto ven que empiezas a ganar comisiones entra la parte monetaria la parte de tesorería, donde no y no terminan haciéndole caso y pues lo único que te queda es desmotivarte, porque al final de cuentas lo que te queda es buscar es más ingreso para ti sea aquí o sea en otro lado y se te va la fuga de talento.

Crees que eso ha pasado en Gen-T que por esta carencia de motivación, o carencia de un mejor sueldo, estabilidad económica se haya ido gente.

Sí y gente que ha valido la pena, simplemente Lucy Guadalajara no le quisieron dar más sueldo le daban mas responsabilidad y no le querían dar mas sueldo, y no le quisieron contratar una asistente, hoy en día se fueron 4 personas a GDL y entre las 4 todo lo que se gasto y no quisieron darle un pequeño aumento a Lucy y una asistente, cuando hoy GDL opera con una asistente y una ejecutiva, entonces a Lucy ahora antes no pues no da el ancho y a hoy la extrañan en DGL y hoy se pueden dar cuenta que Lucy operaba sola y con asesoría pero pues quiere decir que se te fue un buen elemento. En algún momento una Andrea, por cuestión d no poder subir se termino yendo. Entonces hay gente que se ha ido y que si vale la pena por cuestiones de es índole.

¿Cuáles serían las áreas de oportunidad en Gen-T?

Comunicación, comunicación interna formal e informal, personalizada otra área de oportunidad es decir las cosas sin miedo al conflicto, dar nombre y ponerle nombres las cosas porque es horrible que es una junta te digan es que no me están mandando el reporte, decir las cosas claras de manera directa y personalizada, porque a final de cuentas la gente tiene que aprender y saber donde le estas fallando.la comunicación es primordial en casa en relación en trabajo.

¿Cuáles sería las fortalezas de Gen-T que la diferencia de otras empresas?

Las fortalezas que tiene Gen-T son compensaciones, ese factor humano que hace dos tres años verdaderamente se preocupaba por su personal no, que fortaleza vero que te puedes desarrollar que puedes opinar, fortaleza es tener a un dueño que puedas levantar el teléfono y hacerle ver algún comentario, que te escuchen en cuestión de lo que propones no, no nadamás el proceso es así y se acabo, sino, efectivamente si esta proponiendo algo pues bueno porque funciona.