



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES

“ACATLÁN”



**FREEWAY ENGLISH:  
LA OTRA CARA DE LO FORMAL**

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL Y COMUNICATIVO, EN EL PERIODO  
COMPRENDIDO DE ENERO A SEPTIEMBRE DEL 2004.**

**SEMINARIO - TALLER EXTRACURRICULAR  
“ORGANIZACIÓN, COMUNICACIÓN Y CULTURA”**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN PERIODISMO Y COMUNICACIÓN COLECTIVA**

**PRESENTA:  
GABRIELA NOHEMÍ HERNÁNDEZ FRANCO**

**ASESOR: LIC. JORGE PÉREZ GÓMEZ**

**ACATLÁN, EDO. DE MÉXICO**

**NOVIEMBRE DE 2004**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

*Mami:*

*Gracias por ser la fuerza y el apoyo*

*que me permitió*

*alcanzar una meta más en mi vida.*

## ***Agradecimientos***

*Abuelito: siempre eres un ejemplo a seguir*

*Celeste: gracias por existir*

*Ivonne y Paty: por ser mis hermanas*

*Alfonso: por tu apoyo incondicional y compartir cada día*

*A toda mi familia por apoyarme*

*Vania y Caro: gracias por animarme y creer en mí*

*Freeway English: por ser mi fuente de inspiración*

*Humberto, Fernando, Javier y Martín: gracias por su tiempo y compromiso*

*Jorge: gracias por tu dedicación y por darme las bases para ser una excelente profesionalista*

*Mónica: por dejarme conocer a una gran persona y ahora a una amiga*

*Male y Raquel: por compartir el esfuerzo cada día.*

## Índice

	Pag.
Introducción.	8
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>ALREDEDOR DE FREEWAY ENGLISH</b>	<b>13</b>
1.1 Historia de la organización Freeway English.	14
1.2 Y...¿ alrededor de Freeway English?	17
1.2.1 La globalización y la educación	18
1.2.2 Las legislaciones	19
1.2.3 La normalización	21
1.2.4 La competencia	24
1.2.5 Tecnología	29
1.3 Análisis sistémico.	29
1.3.1 El ambiente relevante	30
1.3.2 Ciclo de eventos	32
1.3.3 Fronteras	33
1.3.4 Grado de interrelación	35
1.4 Análisis contingente.	36
1.4.1 Caracterización del ambiente	37
1.4.2 Incertidumbre	39
1.4.3 Mecanismos para obtener información	41
Por lo tanto...	44
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>LAS REGLAS...¿DE VERDAD IMPORTAN?</b>	<b>47</b>
2.1 La organización concreta.	48
2.1.1 Diagnóstico formal y exploración de Freeway English	49
2.1.1.1 La tipología de la organización	49
2.1.1.2 El ideario organizacional	50
2.1.1.3 Problemas de la organización y objetivos	52
2.1.1.4 Congruencia entre estructura y objetivo formal	53
2.2 La estructura de la organización	54
2.2.1 ¿Cómo trabajan?	55
2.2.2 Cooperación y división del trabajo	55
2.2.3 Los grupos formales	56
2.2.4 La formalización	58
2.2.5 Organigrama y manual de procedimientos	59
2.2.6 Proceso formal de trabajo	61
2.2.7 Inventario de recursos humanos y tecnológicos	64
2.2.8 Grado de control y motivación	65
2.2.9 La estructura formal de comunicación en Freeway English	68

2.2.10	El reclutamiento y selección en la compañía	68
2.3	Representaciones de los miembros sobre la dimensión formal	71
2.3.1	La entrevista focalizada. Metodología	71
2.3.2	Lo que la gente piensa del proyecto organizacional	76
2.3.3	El proyecto personal de los miembros	78
2.3.4	Lo que la gente piensa sobre el liderazgo	80
2.4	Expectativas de la organización	81
2.4.1	Los problemas detectados	82
	Por lo tanto...	85

### **CAPÍTULO III**

#### **SI FUNCIONA... ADELANTE**

		86
3.1	Proceso, problema y diagnóstico	87
3.1.1	Estructura formal y funcionamiento real	87
3.1.2	Calidad y variabilidad	88
3.1.3	Los procesos problemáticos	90
3.1.3.1	Proceso de reclutamiento y selección	91
3.1.3.1.1	Diagrama de flujo ideal	92
3.1.3.1.2	Diagrama de flujo real	95
3.1.3.2	Las hojas de inspección	98
3.2	El clima organizacional	108
3.2.1	La encuesta	109
3.2.2	Diseño y construcción del instrumento	110
3.2.3	Resultados	116
3.2.4	Medidas de discrepancia	118
3.3	Los actores	122
3.3.1	Personalidad	124
3.3.2	Personalidad y puesto	126
3.3.3	El poder y el actor	129
3.3.4	¿Qué es el poder?	131
3.3.5	Poder y organización	133
3.3.6	Tipos de poder en la organización	135
3.4	El actor y el grupo	137
3.4.1	¿Qué es un grupo?	137
3.4.2	El líder y el grupo	139
3.4.3	Características de los grupos	141
3.5	Los costos para la organización	143
3.5.1	¿Qué es el costo?	144
3.5.2	Costos económicos	144
3.5.3	Costos de la acción	145
3.5.4	Costos energéticos	147
3.5.5	Costos psicológicos	148
	Por lo tanto...	150

### **CAPÍTULO IV**

#### **ANTE TODO... LA COMUNICACIÓN**

4.1	La comunicación en las organizaciones	155
-----	---------------------------------------	-----

4.1.1	La comunicación y la productividad	156
4.1.2	La información y la comunicación	158
4.2	La comunicación en el tiempo	160
4.2.1	Corrientes clásicas	160
4.2.2	La fenomenología	165
4.2.3	Teoría general de la comunicación	167
4.2.4	La mediación	171
4.2.5	Teoría de la acción comunicativa	172
4.2.6	La cibernética	173
4.3	Las representaciones	177
4.3.1	Sesiones de grupo. Metodología	181
4.3.2	Resultados	184
4.4	La comunicación en Freeway English	193
	Por lo tanto...	195

## **CAPÍTULO V**

### **EL PODER DE LA CULTURA**

		197
5.1	La cultura organizacional	198
5.1.1	Campo de acción de la cultura organizacional	199
5.1.2	Orígenes de la cultura organizacional	200
5.1.3	Sentido e importancia de la cultura organizacional	203
5.2	Modelos de análisis de la cultura organizacional	205
5.2.1	Jaime Pérez	205
5.2.2	Ruiz Olabuenaga	210
5.2.3	Horacio Andrade	213
5.3	La cultura organizacional de Freeway English	215
5.3.1	Desde su entorno	216
5.3.2	Desde su estructura	217
5.3.3	Desde su funcionamiento	218
5.3.4	Desde su comunicación	219
5.3.5	Desde su cultura	219
5.4	El análisis FODA	220
5.5	Propuesta de intervención comunicativa	228
5.5.1	Problemática organizacional	229
5.5.2	Plataforma estratégica	230
5.5.3	Estrategia de comunicación	231
5.5.4	Plan de comunicación	232
5.5.5	Productos comunicativos	235
	Por lo tanto...	241
	Reflexión final	242
	Fuentes de información	246
	Anexo 1	250
	Anexo 2	255
	Anexo 3	265

## INTRODUCCIÓN

El estudio de la comunicación organizacional, es en nuestros días, una disciplina que cada vez es más necesaria dentro de las empresas, si se define a ésta como “un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio, todo ello con el fin de que ésta cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos” (Andrade, 1991, p. 29) se puede considerar la importancia de efectuar un análisis adecuado en cada una de las organizaciones de nuestro país.

Cuando México firmó el Tratado de libre comercio (T.L.C) es decir, fecha en que la globalización llegó a nuestro país (el TLC entró en vigor el 1° de enero de 1994), hubo un mensaje muy claro: “cada región tiene una nueva y numerosa generación de jóvenes capaces de enfrentarse a una tarea monumental consistente en recuperar todo lo que se logró en acuerdos anteriores con la idea de una cultura de civilización creciente” (UAM, 2003, p. 168)

Enfocado a la producción y las actitudes de los valores individuales, cada vez es más necesario depurar la producción de profesionistas y mejorarla a niveles de excelencia, de tal forma que sean capaces de moverse con soltura en diversos contextos.

Desde entonces, los jóvenes han necesitado de toda la riqueza que pudiera brindarles cualquier centro de estudios, por lo tanto, la educación ha sido entendida ya no sólo como una necesidad sino, por qué no decirlo, una obligación y una inversión.

Con el fin de cubrir esas necesidades han surgido diversas instituciones en la Ciudad de México, una de ellas es Freeway English, empresa comercializadora objeto de estudio de esta investigación, puesta en funcionamiento el 18 de agosto de 2003, está dedicada a la venta de un material didáctico destinado a que la gente que

adquiere el producto sea capaz de dominar el idioma inglés en un tiempo aproximado de un año.

El análisis sobre esta organización está enfocado no sólo a un área o departamento sino a toda la institución, ya que al tratarse de una compañía estudiada prácticamente desde sus inicios, con poco personal, permite obtener la visión global de su funcionamiento, y las transformaciones que con el paso del tiempo la han modificado. De esa forma es posible lograr un estudio completo de la manera en que se desarrolla.

A lo largo del Seminario de Titulación "Organización, comunicación y cultura" realizado en la FES Acatlán (9ª edición) se vio la importancia de efectuar un estudio que permitiera abarcar las características de las organizaciones mexicanas, enfocándose en este caso a la organización Freeway English, brindando una amplia recopilación de las características que conforman las instituciones en las que convivimos.

Para una mayor claridad se planeó esta investigación en cinco capítulos, en los cuales se abordan los elementos más importantes de la institución: su entorno, su estructura, su funcionamiento, su comunicación y su cultura, todo esto con el fin de realizar una propuesta de intervención comunicativa que ayude a abordar los problemas u obstáculos detectados en los capítulos antes mencionados, o de la misma manera a reforzar las características que le benefician y le permiten pensar en una consolidación y florecimiento.

Por esta razón, durante el primer capítulo se presenta la parte histórica de la compañía, en la que se puede encontrar la fundación de la empresa, así como las transformaciones que se desarrollaron en sus inicios (agosto del 2003) y generaron lo que es en la actualidad (octubre del 2004).

Por medio del estudio de su entorno se estudian las relaciones que tiene la empresa con su ambiente: sus proveedores, a quién está dirigido, quiénes son sus competidores, las leyes que la rigen, su tecnología, etc.

Durante el estudio sistémico se puede ver la complejidad de la organización por medio de la identificación de sus partes como parte de un todo, así como la función de cada una de éstas hacia su entorno.

En el estudio contingente se muestran las diversas fuentes de problemas, obstáculos u oportunidades que presenta la empresa con base en las características de su ambiente, así como los mecanismos que tiene para obtener información que pueda ser de utilidad más adelante.

Todo este proceso se lleva a cabo con el fin de obtener un estudio que brinda una visión pasado- presente- futuro de la organización.

De la misma forma, durante el segundo capítulo el análisis de su estructura, permite conocer cómo está dividida la organización, cuáles son los puestos que desempeñan sus miembros, así como las funciones de cada uno de ellos.

Si se conoce lo anterior es posible describir aspectos como el proceso de reclutamiento que siguen los empleados para poder formar parte de la organización y los procesos de comunicación y motivación que hace que dichas personas permanezcan dentro de la institución.

Por otro lado se muestran los resultados de entrevistas realizadas a miembros de la organización, las cuales permiten tener una visión de lo que los miembros piensan sobre el proyecto organizacional y el liderazgo, (entre otros temas)

Este tipo de estudios brinda las bases para entender las diferencias existentes entre la forma en que se presenta la organización y en la que se desarrolla en la realidad.

El análisis de la estructura formal comparada con el funcionamiento real permite identificar problemas que afectan a la organización. Al aplicar diversas técnicas cuantitativas (como hojas de inspección, diagrama de Pareto, etc.) es posible realizar una medición de la productividad que permita tener una visión de los costos económicos que mantiene la empresa.

Por otro lado, la relación que mantienen los miembros de la organización con los líderes de la misma, es estudiada por medio de la técnica denominada clima organizacional.

Cada uno de estos procedimientos ayudan a detectar los costos económicos, psicológicos y energéticos que se tienen como consecuencia en la realización de los procesos de producción que guían a la empresa.

Durante este trabajo se intenta entender que cada individuo se comunica, se expresa y se desarrolla de diferente manera (aspecto que se aprecia a profundidad durante el capítulo 4); y por medio del uso de técnicas cualitativas es posible distinguir la relevancia de combinar estos pensamientos (representaciones) para lograr un trabajo y una convivencia productiva.

Finalmente, la diferencia existente entre cada uno de los integrantes de la institución repercute en su funcionamiento, y cada una de las creencias que comparten van creando la cultura de la organización, el uso de instrumentos como el FODA permiten tener una visión más amplia de los aspectos tanto positivos como negativos de la compañía.

De la manera en que la cultura se desarrolle dependerá si la organización logre alcanzar el florecimiento y posicionamiento a nivel mundial que tanto desea.

Cabe destacar que durante la realización de esta investigación todo el tiempo se contó con la aceptación y ayuda tanto de los líderes como de los trabajadores de

la organización, lo cual favoreció enormemente la ejecución de todas las técnicas cualitativas y cuantitativas requeridas.

El investigador debe reconocer también, que es la primera vez que realiza una actividad de esta magnitud, resultando sumamente interesante la narración de las transformaciones que ha sufrido una organización a lo largo de su primer año de vida, así como descubrir que una institución puede salir adelante y llevar a cabo su funcionamiento de una manera poco "convencional" dando como resultado el título de este trabajo: Freeway English: la otra cara de lo formal.

Por tanto, la presente investigación no pretende catalogar a la organización como buena o mala sino que intenta abordarla desde todos los niveles que la conforman, de tal forma que para el que ahora escribe, esta investigación se convirtió en una de las experiencias más enriquecedoras en cuanto a conocimientos adquiridos y a la oportunidad de poner en práctica una actividad de gran relevancia y actualidad, la cual espera sea compartida por todos los lectores.

**CAPÍTULO I**

**ALREDEDOR DE FREEWAY ENGLISH**

Cuando se conoce por primera vez a una persona, un lugar, o como en este caso a una organización, lo primero que se debe realizar es una presentación, por lo tanto se muestran a continuación algunos de los elementos que han contribuido a la formación y desarrollo de una compañía muy particular: Freeway English.

### **1.1 Nace una empresa...**

Todo comenzó en el año 2002 durante una comida en la que asisten el Sr. Duman Santana Becerra y su esposa Ingrid Velázquez Carreño, el Sr. Carlos Arias Orozco y su esposa María Elena Herrera, el Sr. Edilberto García Monera y su hermana Luz Edi García, todos ellos colombianos radicados en México, pensando en la situación del país proponen la idea de crear una empresa en el ámbito educativo, la cual se dedique a la enseñanza del idioma inglés dirigido a adultos profesionistas y universitarios. Tomando en cuenta que todos tenían experiencia laboral en ese giro, todos los miembros quedan interesados y deciden hacerse socios igualitarios y reunirse cada 8 días todos los sábados por las noches.

El primer paso a resolver fue el crear un material didáctico adecuado, de tal forma que el Sr. Carlos Arias (quien explicó y brindó los datos que ahora se presentan) junto con su esposa crean un material escrito dividido en 3 partes: básico, intermedio y avanzado; el cual ya terminado y con el fin de darle el respaldo de una institución, buscan a una persona capacitada que le realice una revisión y corrija la parte gramatical.

Por medio de una recomendación establecen contacto con Janet Wren, mujer estadounidense especialista en la técnica de estudio "Aprendizaje acelerado" en la ciudad de Denver, EU. Ella se interesa en el proyecto y hace una propuesta de un material llamado "Aprendizaje acelerado, implícito e integral" en el que se combinan metodologías como la musicoterapia, y la programación neurolingüística (PNL).

Wren se traslada a la Ciudad de Tepoztlán, Morelos con el fin de tener mayor contacto con la empresa. Con este proceso arreglado se firma un contrato en el que se establece que esta persona preparará el material didáctico escrito, y prestará su voz para la grabación de los CD y los cassettes.

En ese momento es necesario contratar a un abogado; el Sr, Fernando Villaseñor quien se encarga de registrar la empresa ante todas las instituciones necesarias, tales como el IMSS, Relaciones Exteriores, etc. El ser extranjeros, asegura Arias Orozco (director general del departamento de administración escolar) no fue ningún obstáculo, sin embargo el proceso burocrático fue muy largo.

De esta forma, con la asesoría del abogado queda registrada la empresa como Projection Company Group S.A de C.V. y Freeway English Company como nombre comercial en sector terciario, en el ramo educativo y con el giro de enseñanza del idioma inglés.

A la par de que la estadounidense Janet Wren realizaba la revisión del trabajo, se empieza la labor del diseño del material, por lo que se contrata a un diseñador gráfico que presenta varias propuestas del logotipo y de las portadas para los libros y discos compactos, al mismo tiempo se recurre a la empresa Gramavideo para que realice la producción de los discos compactos y los cassettes.

En un proceso de grabación de tres días se graba la música de fondo y aparte la voz de Janet, esto con el fin de que en un futuro sea posible modificar cualquiera de las dos.

De la misma forma se realizan varios presupuestos para la compra del maletín en que irá el material, siendo la mayoría muy costosos, siendo contratada para este fin la empresa Torbek.

Un proceso largo fue definir el material que se utilizaría para entregar los discos compactos, para esto se compararon materiales de la competencia,

decidiendo al final que quedarán los discos compactos en un estuche de película DVD con el fin de una mayor duración y cuidado.

Ya teniendo en su poder el material, se comenzó la búsqueda del lugar que serviría de plantel, se buscaba un lugar en la zona de la colonia Nápoles, sobre la avenida de los Insurgentes.

Durante este proceso se encontraron con la dificultad de que la mayor parte de los lugares eran muy pequeños o muy costosos, o que pedían un fiador, para los fundadores –explica Arias- ese fue un gran problema ya que no tenían contacto con personas mexicanas que quisieran prestar las escrituras de sus casas.

Finalmente, en julio de 2003 se hicieron los trámites formales para la renta del piso 8 de un edificio en el número 619 de la avenida Insurgentes, para esto fue necesaria la presencia del Sr. Gerardo Díaz Polanco como representante legal de la compañía ya que era necesario que fuera una persona de nacionalidad mexicana.

En ese momento se contrata un arquitecto encargado de la imagen de las instalaciones.

Poco después, los seis socios asisten a un curso de capacitación con Janet Wren para conocer la metodología del programa básico y el trato al cliente.

Una de las mayores dificultades fue la situación monetaria ya que hubo un momento en el que todos los miembros se ven en la necesidad de vender las propiedades que tienen en Colombia, así como de recurrir al dinero de sus liquidaciones para poder pagar los diferentes gastos.

Finalmente se logra la creación del instituto, tomando el cargo de líderes los seis fundadores (este aspecto puede verse de una manera mucho más clara en la pag.14) Se contrata gente para el departamento de publicidad que se encarga de conseguir personas interesadas en estudiar el idioma inglés, y a su vez planear una

campaña en radio en Grupo Acir donde se invita al público a conocer las instalaciones.

De la misma forma se contrata a José Luis Hernández como uno de los profesores, todas estas personas laboran con la consigna de no recibir pago hasta que se empiece el curso, obstáculo que pronto se supera.

El día 18 de agosto de 2003, se inaugura la escuela con la primera plática de introducción con alumnos. Actualmente (enero de 2004) la institución cuenta con 331 estudiantes, una persona encargada de la contabilidad, un asistente de gerencia, una persona encargada de recordar el pago de los estudiantes, dos secretarías, cinco profesores, y aproximadamente treinta personas en el departamento de publicidad.

Aun cuando el tamaño de la empresa por el número de empleados podría considerarse pequeña, dado el crecimiento de matrículas que se tiene se contemplan para el año 2004 abrir diversas sucursales en la Ciudad de México, y durante los próximos cinco años en diversos países latinoamericanos.

Esta es la historia de la formación de la compañía, sin embargo, como podrá verse a lo largo del trabajo son muchos los elementos que hay que analizar, por tanto enseguida se muestran algunos factores externos referentes a la organización.

## **1.2 Y...¿ALREDEDOR DE FREEWAY ENGLISH?**

Para toda organización, es muy importante sondear su medio ambiente para poder adaptarse a las demandas y necesidades que éste exige, de estar adecuadamente informada dependerá en gran parte que la institución, en este caso Freeway English sobreviva y aproveche las oportunidades que se le presenten.

A continuación se nombran las relaciones que tiene Freeway English con su entorno así como los factores que tienen o pueden tener repercusión en la organización.

### **1.2.1 La globalización y la educación**

Si se considera el concepto del profesor Alain Touraine, (disponible en [www.unam.mx](http://www.unam.mx)) en el que “la globalización es un fenómeno de ruptura con el pasado, un proceso mediante el cual los pueblos han cedido el poder y el control de sus economías y sus sociedades a las fuerzas globales y antidemocráticas” se puede obtener una visión de la influencia de la globalización en la educación ya que al mencionar una revolución científica, tecnológica e industrial trae como consecuencia cambios en la sociedad de trabajo así como la necesidad de crear y aplicar nuevos conocimientos.

México al entrar en la era de la globalización, adopta un modelo económico, social, y político neoliberal. Esto significa un cambio en la política educativa y por lo tanto en todos los niveles de enseñanza.

La globalización actual es un fenómeno que trasciende lo económico y que impacta directamente en aspectos fundamentales de la vida de las naciones, tales como la cultura, la educación, la política y, en general, las visiones del mundo contemporáneo.

Hoy en día el dominio del idioma inglés es indispensable para poder comunicarse y ser competitivo personal y profesionalmente, el aumento drástico en la matrícula de las universidades es una muestra clara de la competencia a la que nos referimos.

“La industria educativa...es un sector con un crecimiento sumamente dinámico, con indicadores financieros y de mercado que sugieren una oportunidad significativamente de inversión...los empresarios se quejan de que no pueden dar empleo a un “producto” que sale de las escuelas que sólo sepa leer y escribir...” (Lecturas Básicas, Sistema modular UAM- Xochimilco, p.169)

Si se toman en cuenta estos factores, han surgido en la Ciudad de México empresas como Freeway English, las cuales por medio de un material didáctico ofrecen la oportunidad de aprender un idioma extranjero en un tiempo récord, convirtiéndose en una cadena comercial, que sin lugar a dudas continuará creciendo en este mundo globalizado.

De la misma forma Arias Orozco, fundador de la empresa aseguró que debido a su experiencia, los socios de la organización se enfrentan al crecimiento tan rápido de este tipo de empresas que dan como resultado una saturación la cual a su vez tiene como consecuencia un descuido en el factor humano.

En la compañía dicho crecimiento se ha visto reflejado en el aumento de matrículas que tienen hasta el momento, por ejemplo:

Inicio de labores: agosto del 2003

Diciembre del 2003: 350 alumnos matriculados

Enero de 2004: 480 alumnos matriculados

Si se viera de una forma numérica se consideraría que el número de matrículas ha crecido aproximadamente en un 37% en este periodo.

Siendo tan rápido el crecimiento que ha presentado la organización, se podría considerar posible la apertura de más sucursales en un futuro cercano.

Sin embargo, el aumento de matrículas es sólo uno de los factores que debe de atender la organización, como se puede ver enseguida, existen otros elementos a analizar.

### **1.2.2 Las legislaciones**

Con el fin de iniciar su proceso como institución, "Projection Company Group S.A. de C.V" bajo la asesoría del abogado Fernando Villaseñor registra el material

“An invitation to miracles” (libros, cassettes y discos compactos) como la historia que sustenta al programa de Freeway English. A continuación se establecen las legislaciones que afectan directamente a la empresa, desde el punto de vista como comercializadora así como en la parte educativa.

**- Derecho de autor INDAUTOR otorgado por la Secretaría de Educación Pública.**

El derecho de autor es el reconocimiento que hace el Estado en favor de todo creador de obras literarias y artísticas previstas en el artículo 13 de esta Ley, en virtud del cual otorga su protección para que el autor goce de prerrogativas y privilegios exclusivos de carácter personal y patrimonial. Los primeros integran el llamado derecho moral y los segundos, el patrimonial (Art. 11 de la Ley Federal del Derecho de Autor (disponible en [http://www.sep.gob.mx/wb2/sep/sep\\_Ley\\_Federal\\_del\\_Derecho\\_de\\_Autor](http://www.sep.gob.mx/wb2/sep/sep_Ley_Federal_del_Derecho_de_Autor))

De la misma forma, debido a que Freeway English está registrada como comercializadora debe cumplir con:

**- El Registro Federal de Trámites y Servicios, que efectúa la Procuraduría Federal del consumidor (PROFECO)** y llenar la solicitud de análisis y/o asesoría y/o capacitación en información comercial, y estos son los casos en los que debe o puede realizarse el trámite:

Cuando se trate de importadores, fabricantes o comercializadores de productos o servicios sujetos a las determinaciones contenidas en las normas oficiales mexicanas y requieran una opinión sobre cumplimiento, asesoría o capacitación en la materia.

**- PROFECO-00-004.** Formato de solicitud de análisis y/o asesoría y/o capacitación en información comercial, publicado en el Diario Oficial de la Federación

el 3 de abril de 2003. (disponible en [www.profeco.gob.mx/transparencia/inf\\_comercial/jtm](http://www.profeco.gob.mx/transparencia/inf_comercial/jtm))

#### **- Registro público de contratos de adhesión.**

Un contrato de adhesión es un documento elaborado unilateralmente por el proveedor en el que establece los términos y condiciones aplicables a la adquisición de un producto o la prestación de un servicio. La Secretaría de Economía, mediante las Normas Oficiales Mexicanas (NOM), puede sujetar los contratos de adhesión a registro previo ante Profeco, la cual verifica que no contengan cláusulas abusivas o lesivas a los intereses de los consumidores.

Cualquier tipo de contrato puede registrarse en forma voluntaria.

#### **1.2.3 Normalización**

La normalización es el proceso mediante el cual se regulan las actividades desempeñadas por los sectores tanto privado como público, en materia de salud, medio ambiente en general, seguridad al usuario, información comercial, prácticas de comercio, industrial y laboral a través del cual se establecen la terminología, la clasificación, las directrices, las especificaciones, los atributos, las características, los métodos de prueba o las prescripciones aplicables a un producto, proceso o servicio.

El **Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI)** tiene la necesidad de crear una área especializada para conocer de las infracciones administrativas en materia de comercio, conforme a la Ley Federal del Derecho de Autor.

Con la finalidad de orientar al público usuario en general, ha desarrollado la **Guía en Infracciones Administrativas en Materia de Comercio**, que tiene como propósito difundir entre el público, los aspectos esenciales relacionados con los trámites administrativos que se deben efectuar para solicitar los procedimientos de declaración administrativa de infracción en materia de comercio, relacionados con las

conductas que infringen la protección de los titulares de los derechos de autor de los artistas, intérpretes o ejecutantes, así como de los editores, de los productores y de los organismos de radiodifusión, en relación con las obras literarias y artísticas en todas sus manifestaciones, sus interpretaciones o ejecuciones, sus ediciones, sus fonogramas o videogramas (disponible en [www.economía-noms.gob.mx](http://www.economía-noms.gob.mx)).

Cada una de estas normas y legislaciones brindan a la organización un respaldo ante cualquier situación legal que se le presente, por ejemplo, de no estar debidamente registrada ante INDAUTOR, el material didáctico que ofrece Freeway English pudiera ser utilizado por cualquier persona o compañía.

Cabe destacar que para los fundadores de la organización, este aspecto es de gran importancia, ya que consideran que el mantener en orden todos los requerimientos legales les permite concentrarse de manera más profunda en su funcionamiento, a su vez, esto habla de una organización interesada en leer su entorno, factor que les favorece en caso de una contingencia.

De la misma forma, otra de las relaciones principales que la empresa sostiene con factores externos es la que hay con sus **proveedores**, los cuales aun cuando no son muchos, sí son parte importante de la compañía pues le permiten llevar a cabo sus funciones con los recursos necesarios.

Se muestra a continuación un cuadro con los principales proveedores de Freeway English y lo que los mismos piensan de la compañía, esto permite tener una visión más clara de la relación que mantiene Freeway English con el entorno que la rodea, ayuda a detectar posibles problemas u obstáculos que la organización sostiene con los factores externos que la modifican.

Compañía	Relación que sostiene con Freeway English.	Encargado principal.	Lo que opina de Freeway English.
Gramavideo y producciones , S.A de C.V	Es considerada una de las cuatro empresas principales en el Distrito Federal dedicadas a la producción de audio. Durante la fundación de la empresa, se encargó de la grabación de los discos compactos y cassettes que se entregaron a los alumnos.	Salvador Vargas	"Es una muy buena empresa, realizamos un proceso de grabación muy largo, logramos un producto a la altura de estudios de grabación internacionales"
Policromia Impresora	Desde octubre del 2002 se convirtió en la empresa encargada de la elaboración de la papelería, realizando 9000 ejemplares de los libros que se entregan a los estudiantes.	Víctor Rafael Zanabria Nieves	"Hice el contacto con la empresa por medio de su trabajo en la división comercial de El Universal... considero que existe una relación a futuro con la empresa ya que nuestro principio es que los clientes son fieles, mientras que los proveedores son leales"
Heca, Artes Gráficas	Empresa encargada de la elaboración de los diplomas para los estudiantes.	Javier Hernández	"es una buena empresa, constantemente nos hacen pedidos de trabajo"
Técnicas y sistemas de purificación de agua.	Empresa encargada de la distribución del agua embotellada en la compañía.	Mario González	"traigo el agua cada tercer día, y hasta el momento hay una buena relación con la señora María Elena"
Error creativo	Empresa encargada de la elaboración del logotipo y el diseño de Freeway English.	Carlos de la Concha.	"Fue un trabajo muy interesante y laborioso, logré una excelente relación con los dueños de la compañía"

Cuadro # 1 proveedores de Freeway English. (febrero de 2004)

Como puede verse todos los proveedores de Freeway English sostienen el tener una buena relación con la empresa, al solicitarles unos minutos para preguntarles acerca de Freeway English, todos accedieron de buena manera, y comentaron no tener problemas de retraso en los pagos o en el trato con los dueños, al contrario los consideran como gente accesible y como una fuente mutua de empleo que puede mantenerse por mucho tiempo.

Este factor y los que se muestran a continuación son importante pues permiten pensar en una empresa que es capaz de relacionarse con los factores externos que la rodean, lo que permite hablar de una estabilidad y pensar en un florecimiento próximo.

#### **1.2.4 La competencia**

Para toda organización es importante conocer la competencia a la que se enfrenta, esto con el fin de conocer sus acciones y los servicios que brinda, así como la imagen que tiene el mercado de ella, de tal forma que a la organización le sea posible establecer una imagen positiva, brindar mayor calidad y posicionarse ante los clientes.

Freeway English es una empresa nueva que por el sistema educativo que brinda no cuenta con mucha competencia, de tal forma que para establecerla se consideraron algunas características:

- Para ser consideradas competencia, las empresas deben tener el mismo sector: terciario- registradas como comercializadoras, dentro del ramo educativo y con giro en la enseñanza del idioma inglés.
- Deben estar ubicadas geográficamente en la misma zona.
- Deben tener un método de enseñanza similar.

Empresas como Wall Street Institute, Quick Learning, o Harmon Hall tienen planteles ubicadas en la misma zona, sin embargo, son empresas ya posicionadas en el mercado, las cuales tienen diferentes métodos de enseñanza al de Freeway English por lo que no fueron consideradas como competencia.

A continuación se nombran algunas de las compañías consideradas como competencia de Freeway English, así como sus planes de estudio y lo que ofrecen a la sociedad.

- **CAMLEX.** (Capacitación mundial en lenguas extranjeras, obtenido de [www.camlex.com.mx](http://www.camlex.com.mx))

Esta empresa utiliza el sistema *AOW* (All over the world) es un programa de Aprendizaje Creativo Acelerado que se basa en la teoría del desarrollo de las inteligencias múltiples y de la inteligencia emocional como partes fundamentales para la adquisición del conocimiento.

El objetivo de *AOW* es que los alumnos alcancen una capacidad avanzada de conversación y un amplio vocabulario en corto plazo, aplicando técnicas comprobadas que permiten al alumno adquirir el idioma de acuerdo con su propio estilo de aprendizaje, en un ambiente ameno y motivador, con el apoyo constante de un calificado grupo de asesores académicos.

*AOW* ofrece actividades de perfeccionamiento de la pronunciación, entonación y fonética del idioma inglés, vocabulario técnico relacionado con varias profesiones y preparación para exámenes de validez internacional como el TOEFL, TOEIC y CAE.

Ofrece ser la solución idónea para el profesional, universitario, empresario y para cualquier adulto que esté comprometido seriamente por aprender el idioma inglés correctamente en corto tiempo.

1. Aprendizaje eficiente del idioma inglés.

2. Ahorro de tiempo.

3. Desarrollo de sus habilidades de aprendizaje y de su inteligencia emocional, que se traduce en un mejor desempeño en otras áreas de su vida cotidiana.

El fundamento de su programa, es que el alumno estará hablando inglés desde el primer momento, y tras 8 meses podrá estar conversando en una situación coloquial o de negocios con fluidez y naturalidad.

Cuenta con alumnos en México D.F., Monterrey, Costa Rica, Panamá y Venezuela considerados la empresa líder en capacitación idiomática para profesionales y universitarios en América Latina.

- **OBM** (Disponible en [obmglobal.com/privateacher.htm](http://obmglobal.com/privateacher.htm))

El 26 de marzo de 2000 llega a Guadalajara, México convirtiéndose en el 2º, mercado potencial de latinoamérica después de Brasil.

Características:

*PRIVATEACHER FOR EVERYBODY* es un programa enfocado a todas aquellas personas que desean aprender, hablar, escribir, pensar y leer en el idioma inglés de una manera natural y fluida.

Desarrolla habilidades de habla y entendimiento desde su primera lección con una parte gramatical mínima inherente sin que el alumno lo note para establecer conversaciones básicas.

Es un programa con 60 lecciones donde en el primer nivel que consta de 15 lecciones, el alumno logra comunicarse y hacerse entender fluidamente en un nivel básico en dicho idioma.

En el segundo nivel el alumno logra perfeccionar y desarrollar conversaciones más complejas a través de la asimilación de mayor vocabulario y mayor posibilidad de práctica conversacional.

El tercer nivel está enfocado hacia la parte de negocios y consta de 30 lecciones atadas a los dos niveles anteriores para poder reforzar y optimizar el manejo del idioma.

No está basado en metodologías tradicionales de enseñanza, ni aprendizaje. Es un programa natural que ayuda a desarrollar el pensar y hablar en el idioma inglés; puntos vitales en el aprendizaje de cualquier lengua.

*PRIVATEACHER FOR EVERYBODY* está diseñado para ser desarrollado en 9 meses distribuidos de la siguiente manera:

Nivel 1: 3 meses con asistencia 1,2 ó 3 veces por semana

Nivel 2: 3 meses con asistencia 1,2 ó 3 veces por semana

Nivel 3: 3 meses con asistencia 1,2 ó 3 veces por semana

Es un programa fácil de desarrollar, pues se basa en el constructivismo humano; técnica que se enfoca en que el mundo tiene diferentes formas para aprender y asimilar lo aprendido, (no todos aprendemos de igual manera)

Es un programa conversacional 100% desde la primera lección hasta la última, no tiene tareas, ni exámenes, ni notas, su avance es evaluado cualitativamente y no cuantitativamente por el grupo de asesores académicos.

En el inmediato futuro la organización espera convertirse en la opción más consolidada del mercado para la enseñanza de idiomas foráneos en América Latina, en relación directa con las posibilidades humanas y tecnológicas.

Su razón de ser y existir son las personas. Es la organización que se debe a ellas y trabaja por ellas, brindándoles oportunidades de crecimiento y desarrollo a través de una filosofía de servicio competitiva con altos estándares de calidad.

Como se puede ver ambas empresas se dedican prácticamente a la misma actividad que Freeway English, y se encuentran ubicadas en la misma zona que la compañía.

Cabe destacar que al preguntar en estas empresas acerca de Freeway English dijeron no estar enteradas de su existencia ni del sistema que practica, al mismo tiempo dijeron estar abiertas a la sana competencia y que no les preocupa la existencia de empresas similares.

A su vez Freeway English, sí dice conocerlas pero afirma que para la organización estas dos compañías no representan una amenaza, ya que consideran que tienen un material didáctico a la altura de las mejores instituciones y que con el buen servicio pueden lograr un posicionamiento.

El investigador pudo notar que las dos compañías estudiadas consideradas competencia se diferencian con Freeway English por la manera en que están decoradas, con un estilo que podría denominarse de oficinas, con colores principalmente claros, mientras que Freeway English, tiene una ergonomía basado en diversos colores (rosa mexicano, amarillo, azul y verde) siendo esta una gran diferencia pues al ingresar y ver el colorido se puede apreciar un ambiente diferente con mayor calidez e informalidad.

Al mismo tiempo, otro aspecto que se resalta entre la competencia y Freeway English es la presencia de equipos de cómputo, el cual se analiza con mayor atención a continuación.

### **1.2.5 Tecnología**

En la actualidad (febrero de 2004), Freeway English no cuenta con sistemas de cómputo, el registro de los estudiantes se lleva a cabo por medio de tarjetas en las que se establecen las clases a las que asisten.

De la misma forma, el control de las actividades, clases, asistencias de empleados, proveedores, etc. se realiza por medio de apuntes.

Actualmente Freeway English está implementando programas en que los alumnos pueden solicitar información de los horarios por medio de correo electrónico, siendo de gran beneficio para los estudiantes.

Con el constante crecimiento de la matrícula cada vez se hace más evidente la necesidad de adquirir equipos de cómputo que faciliten las labores y el control del personal y los alumnos.

Al asistir a las instalaciones de la competencia se detectó que tampoco utilizan sistemas de cómputo en trato directo con el cliente, sin embargo sí los utilizan para llevar un control de su personal y de los clientes, de la misma forma, cuentan con páginas de internet que permiten estar en contacto con un número ilimitado de gente, aspecto con el que que Freeway English todavía no cuenta.

Por medio de esta investigación, se pudo obtener una visión contextual de la relación que tiene Freeway English con su entorno, el cual habla de una baja complejidad, ahora la importancia radica no sólo en verla como una organización en un mundo cambiante sino como un sistema que se relaciona con él.

### **1.3. Análisis sistémico. Las relaciones en Freeway English sí importan**

Si se toma en cuenta a la organización como un sistema se puede decir que es “el conjunto de funciones y las interrelaciones que existen dentro de éstas” (Méndez y otros, 1990, p. 28) por lo tanto, en este apartado se describe a la

organización Freeway English desde cada una de sus partes, así como la relación que cada una de éstas tiene hacia su entorno.

La escuela de sistemas considera relevantes para la comprensión organizacional aspectos como la apertura al medio y la influencia del contexto.

Uno de los primeros autores interesados en ver a la organización como un sistema fue E. Trist quien sostuvo que todo sistema y cada uno de los subsistemas que forman al todo, es identificado como una unidad económica, social y técnica. Económica en cuanto a que tiene que usar recursos limitados; social, en cuanto a que todas consisten en seres humanos que trabajan un fin común, y técnica porque utilizan técnicas y tecnologías para llegar a ese fin (Fernández, 1991, p. 49)

De tal forma, para una organización es de vital importancia conocer todos aquellos factores, tanto físicos como sociales que siendo externos a la investigación puedan repercutir en el funcionamiento de ésta. Llamaremos a estos factores: ambiente relevante.

### **1.3.1 El ambiente relevante**

El ambiente que rodea a una organización está formado por todos aquellos factores, tanto físicos como sociales, externos a la organización y que es importante considerar en la toma de decisiones.

Rogers y Rogers (Fernández, 1991, p. 277) consideran que el análisis del **ambiente relevante** que se toma en cuenta para cualquier investigación debe ser específicamente sobre una organización, en este caso Freeway English, la cual al saberse que se trata de una compañía dedicada al ámbito educativo, su ambiente relevante debe estar enfocado en esa área.

Por lo tanto, para entender de una manera más clara el ambiente de la organización se debe dividir a éste en dos en dos factores: los estímulos primarios y los estímulos secundarios. Se toma a los primeros como aquellos con los que la

organización tiene un contacto directo, como lo son los clientes y los proveedores, los cuales, como se vio en el apartado anterior se puede considerara como buena, ya que no es compleja y se ha mantenido estable y a los segundos, como aquellos factores que influyen en la organización de forma externa tales como las relaciones que tiene en el ámbito educativo por medio de la SEP, en el ámbito económico al estar regulada por la SHCP, la PROFECO, La Secretaría de Economía y el IMPI.

De la misma forma, es un estímulo secundario la competencia, ubicada en el ámbito social ya que esta empresa tiene como fin repercutir en la sociedad. (figura # 1)

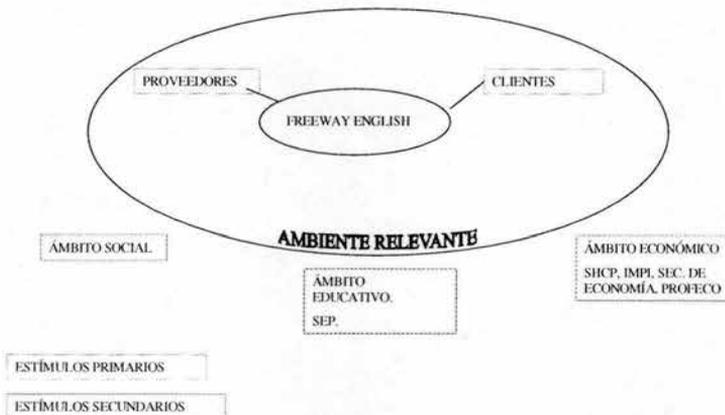


FIG. 1 AMBIENTE RELEVANTE DE LA ORGANIZACIÓN  
FREEWAY ENGLISH. FEBRERO DEL 2004.

Como puede verse los factores que afectan externamente a la organización, no son muchos, lo que habla de una organización poco compleja en cuanto a su relación con el entorno que la rodea. Este factor puede beneficiarle desde el momento en que mantiene en orden la relación con los diversos ámbitos que la regulan, dando pie a que la organización pueda aprovechar estos elementos en su beneficio y utilizarlos en su ciclo de eventos.

### 1.3.2 Ciclo de eventos

El ciclo de eventos es el que sostiene que “el intercambio de energía con el medio es cíclico, repetitivo. Es un proceso continuo” (Katz y Kahn, 1977, p. 52) es decir, son las acciones que mantiene la organización para llevar a cabo su funcionamiento.

En este apartado se establece el proceso que sigue Freeway English para llegar a un fin: la venta de su producto, para esto, se describe a continuación el ciclo de eventos de la empresa el cual incluye a los insumos, entendidos como los recursos materiales, económicos y humanos de los que se vale la organización para funcionar adecuadamente, la transformación que es el proceso que siguen los insumos para llegar a cumplir con el fin de la organización, y el producto que se entiende como el resultado de la transformación, es decir la meta de la empresa. (Katz y Khan en Johansen, 1977, p. 27)

En Freeway English existen dos procesos: el primero comienza en el departamento de publicidad, por medio del cual los consultores (insumos) con la ayuda de un banco de datos detectan posibles compradores a los cuales se visita en su domicilio para ofrecerles el producto, de forma que cuando el cliente acepta la compra del curso (transformación) el pago es transferido al departamento de cobranzas, el cual a su vez entrega el material didáctico (insumo), dando por registrado al alumno. (producto)

Es en este momento cuando el alumno, quien ya cumplió con el proceso del departamento de ventas, se transforma en insumo al iniciar el proceso educativo, es decir el estudiante debe llamar a la institución para que por medio de la secretaria (insumo) se le asigne un horario y pueda asistir a clases (transformación) en las cuales por medio de los asesores académicos y el material electrónico (insumos) al término del curso se dé por consecuencia la obtención del servicio educativo-conocimiento. (producto) (figura n. 2)

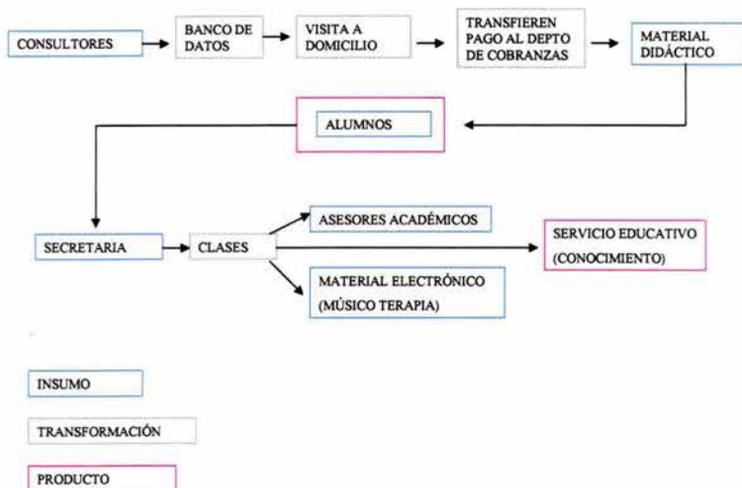


FIG.2 CICLO DE EVENTOS

En este punto se puede apreciar el funcionamiento de la organización, el cual se realiza de una manera sencilla y bastante clara, lo cual también habla de una baja complejidad.

Sin embargo, hay que destacar que cada una de las partes se encuentra relacionada con los demás como un sistema, por tanto es necesario reconocer que de su adecuada integración se obtiene el éxito de la compañía completa.

Tanto el ambiente relevante como el ciclo de eventos permiten tener una visión de las relaciones que mantiene la organización con el exterior, a la par de éstos, las fronteras forman parte importante de la conexión que tiene Freeway English con el exterior.

### 1.3.3 Fronteras

Cuando se crea una organización es importante tomar en cuenta el público al que se quiere dirigir la organización, de la misma forma, es necesario considerar que la gente encargada de la atención al cliente debe tener cualidades específicas que le permitan desempeñarse adecuadamente.

Este aspecto se analiza de una manera más amplia durante el capítulo tres p.122) por ahora es importante reconocer a todas aquellas partes que tienen contacto con el exterior, y que en muchos casos de su desempeño y toma de decisiones depende el funcionamiento de la organización.

Si se toma en cuenta que las fronteras representan “los límites entre la organización y su entorno que siempre están sujetos a interpretación” (Baptista, 1991, p.280) se puede afirmar que en Freeway English existen dos fronteras (fig # 3)

a) El departamento de publicidad de Freeway English es una de las ellas ya que es el encargado de establecer el contacto con la gente interesada en estudiar el idioma inglés, es decir, con el mercado laboral de la organización. De la misma forma, b) el encargado del departamento de administración escolar es frontera al ser el encargado de reclutar al personal de la organización, tal es el caso de los asesores académicos.

En este punto se puede distinguir que existen dos fronteras encargadas de establecer el contacto con el exterior, ambas tienen gran importancia, por ejemplo, en el caso del departamento de publicidad recae una gran responsabilidad, ya que éste es el encargado de dar la primera cara ante el posible comprador, si éste no es el adecuado, la gente no adquiere el material didáctico base de la economía de la empresa.

Por otro lado, si el personal del departamento de administración escolar no hace el debido estudio y selección del personal, muy pronto los estudiantes detectarán este factor y exigirán un servicio de calidad, el cual de no cumplirse repercutirá en las recomendaciones y en el pago del servicio.

He ahí la importancia de la organización para saber leer su entorno, así como el saber reconocer las herramientas que le permiten alcanzar un crecimiento en el futuro.



FIG. 3 FRONTERAS

Otra de las maneras de reconocer a la organización como un sistema es definiendo el grado de interrelación que mantienen los miembros y departamentos de la institución, por lo tanto se estudia ese aspecto de una manera más amplia a continuación.

### 1.3.4 Grado de interrelación

Como se puede ver en el ciclo de eventos, Freeway English es una empresa con procesos claros y establecidos. Para describir su grado de interrelación Johansen (1979, p. 26) propone dos formas en que pueden caracterizarse los sistemas dentro de las organizaciones:

1- Como **sistema cerrado**: es el que no tiene intercambio de energía con el medio, en tanto que,

2- El **sistema abierto** permite que algún tipo de insumos materiales, energía o de informaciones la crucen.

Con base en lo anterior se puede detectar que una organización debe utilizar a sus fronteras de una manera en la que le sea posible obtener beneficios en su estructura, su funcionamiento, etc. y de la manera en que aproveche estos factores es la forma en que la organización puede pensar en mantenerse o cambiar.

En cuanto al objeto de estudio dentro de esta investigación, puede decirse que se trata de un sistema abierto en cuanto a que es accesible a la información, también se le puede denominar como sistema jerárquico en el que cada subsistema está interrelacionado con los otros manteniendo una jerarquía en su estructura, siguiendo este proceso hasta alcanzar al subsistema más elemental.

Este proceso es favorable en el punto en que es un sistema estable, sin embargo debe aceptar una retroalimentación en el que las fronteras, que son las que tienen contacto con su ambiente relevante aporten una posible adecuación con los cambios del entorno.

Todo esto lleva a un análisis en el que se ve la importancia de que cada subsistema de la organización esté preparada para desarrollar apropiadas respuestas estratégicas ante posibles sucesos futuros.

#### **1.4 Análisis contingente**

##### **¿Qué haría Freeway English si...?**

Si se toma en cuenta que la teoría contingente establece que el medio ambiente que rodea a una organización está en constante cambio y que la organización debe ser capaz de adecuarse a cualquier estímulo externo o interno que se le presente, se puede detectar la importancia de que cada una de las organizaciones mexicanas estén preparadas durante una contingencia.

En una organización como Freeway English es muy importante tener un balance entre las demandas de su entorno y la manera en que se responde a éstas.

Por esto se presenta a continuación un estudio que permite detectar cómo su ambiente relevante, sus fronteras, y sus ciclos de eventos se desenvuelven en caso de un suceso inesperado.

### 1.4.1 Caracterización del ambiente

Como ya se vio con anterioridad, Freeway English mantiene diversas relaciones con los ámbitos económico, educativo y social, esto le ocasiona que deba adaptarse a las diversas situaciones que se le presentan, principalmente por una sencilla razón:

Al tratarse de una empresa dedicada a la prestación de un servicio todo el tiempo debe estar preparada para adecuarse a las necesidades de sus clientes, siempre considerando el concepto que quiere transmitir.

Si se toma en cuenta la opinión de Cole, se puede decir que “la dirección de los recursos humanos hacia el logro de un fin, es una conducta moldeada y condicionada por determinado ambiente” (Baptista, 1991, p. 276)

Por lo tanto se puede afirmar que cada organización varía de acuerdo a su estructura interna y su relación con el ambiente relevante, para prever estas variaciones se debe tomar en consideración los siguientes puntos:

Un ambiente se considera **estable** cuando las fuerzas económicas, sociales y políticas que rodean a la organización son constantes. (Baptista en Fernández, 1991, p. 282) Freeway English es una empresa nueva con procesos definidos que se enfrenta a cambios sociales demandantes de organizaciones dedicadas al ámbito educativo.

A la par de esto, se considera estable al tratarse de una compañía de baja complejidad, la cual debe relacionarse todos los días con los mismos proveedores, hasta el momento (febrero del 2004), el número de estudiantes es pequeño lo cual le permite mantener un control sobre las actividades que realiza con los mismos.

De la misma forma, el ambiente de la organización puede considerarse **benigno** ya que se describe como un “entorno rico en oportunidades y controlable por la organización” (Baptista en Fernández, 1991, p.282) el cual como se pudo

observar sólo cuenta con dos empresas consideradas como su competencia y con una amplia demanda.

Este aspecto es de gran utilidad para la empresa porque permite obtener un crecimiento en la matrícula estudiantil, así como en una expansión de personal que de lograrse le brindaría a la institución la oportunidad de pensar en un posicionamiento entre la población mexicana.

Se considera también con un ambiente **homogéneo** ya que la empresa sólo se concentra en un tipo de cliente o sector del mercado, es decir, a la compañía le interesan principalmente adultos que se desempeñen como profesionistas y/o jóvenes universitarios, ya que es este el grupo que hasta ahora requiere en mayor medida del aprendizaje del idioma inglés.

El enfocar desde su creación la metodología a este tipo de grupos le da a los miembros de la compañía una especialización que permite afrontar las necesidades que presentan, lo que habla de una empresa contingente pero homogéneo.

Por otro lado, la **integración** es otro factor de gran relevancia, se define a ésta como "el ambiente en el cual la organización tiene que sujetarse a los requerimientos y procedimientos de comisiones especiales de vigilancia y administración. (Baptista en Fernández, 1991. p. 284) un ejemplo claro es que Freeway English debe cumplir con los requerimientos necesarios para poder laborar como empresa comercializadora especializada en la educación.(p. 19)

Sin embargo, un punto importante a considerar es en cuanto a la **escasez** o **abundancia** ya que una organización depende "de la escasez de materias primas, recursos humanos o materiales, su adecuado conocimiento, administración y explotación." (Baptista en Fernández, 1991. P. 285)

A pesar de que Freeway English está teniendo una abundancia en cuanto a demanda, como ya se dijo, está teniendo también una escasez en cuanto a equipos

de cómputo, instalaciones insuficientes y recursos humanos como es el caso de los asesores académicos.

Este aspecto es sumamente importante ya que se trata de una empresa interesada en:

- a) posicionarse a nivel mundial,
- b) que quiere cubrir las necesidades de un mundo globalizado y,
- c) que planea alcanzar una expansión en la que todos sus miembros se sientan a gusto y con los recursos necesarios para desarrollarse.

Es muy importante destacar que no es suficiente el contar con una buena disponibilidad por parte de los miembros de la organización para alcanzar los fines planteados, es verdad que contando con el gusto de los empleados por el trabajo a realizar es más fácil sentirse capaz de alcanzar las metas, sin embargo, se deben de contar con las herramientas básicas para facilitar las labores y evitar que en un futuro se conviertan en cargas o en gastos difíciles de solucionar.

Ya que se toma el punto de las herramientas y los instrumentos que permiten llevar a cabo las labores de una manera más sencilla, uno de ellos es reduciendo la incertidumbre, aspecto que se analiza más a fondo a continuación.

#### **1.4.2 Incertidumbre**

El hecho de no poder predecir correctamente todas las alternativas de un suceso dado es un aspecto de vital importancia para una organización, ya que el no tener la información necesaria proveniente del exterior puede generar un estancamiento en el proceso comunicativo, es decir, una mayor incertidumbre que frene los fines de la organización.

En Freeway English se pueden detectar algunas fuentes de incertidumbre, es decir, aquellos problemas, coyunturas u obstáculos que pueden presentarse dentro de la organización.

Si se considera que una de las mejores formas para reducir la incertidumbre es haciendo uso de un constante flujo de información, el primer paso a seguir es el establecer que no sólo debe existir la información para realizar una labor en una sola persona.

Este puede ser uno de los principales problemas que presenta la organización, ya que al ser poco el personal los líderes intentan cubrir todas las necesidades, esto en muchas ocasiones provoca una carga y exceso de funciones demasiado extensa causando que la información se quede detenida en cuellos de botella.

De la misma forma, se recomienda el comenzar a delegar responsabilidades que permitan evitar el sobrecargo de funciones en algunas personas y la centralización en la toma de decisiones.

En segundo lugar al ser una empresa que depende de los recursos monetarios de los clientes, si éstos se vieran afectados sería un problema para la organización, que de ser un factor al largo plazo podría llegar a convertirse en un obstáculo.

Una forma de respaldar este aspecto es brindarle facilidades de pago a los clientes a lo largo del curso con el fin de asegurar un ambiente económico estable.

De la misma forma, toda empresa se respalda de las recomendaciones que hagan de ella, si, en este caso la gente comienza a sentirse inconforme con los servicios recibidos se generará un obstáculo para la organización. Es importante tomar en cuenta la primera generación de estudiantes ya que será ésta la que brinde la principal carta de recomendación.

Una de las formas de detectar posibles fuentes de problemas es con la creación de buzones de sugerencias en las que los clientes y los empleados se expresen libremente.

De continuar las cosas como hasta ahora, la empresa tiene una tendencia hacia el florecimiento, sin embargo como ya se dijo debe mantener un cuidado permanente en el cuidado de sus relaciones hacia los proveedores y estudiantes, así como mantener la actitud positiva que muestra hasta el momento ya que este parece ser uno de los principales factores de bienestar entre los miembros de la organización.

El ir poco a poco descubriendo las fuentes de conflicto para la organización permite establecer de la misma manera la forma para enfrentarlos.

### 1.4.3. Mecanismos para obtener información.

Para toda organización es necesario contar con una planeación que le permita reaccionar de manera favorable a las diversas situaciones que se le presentan, Katz y Kahn (Fernández, 1991, p. 287-289) presentan una de las maneras de aprovechar todos los recursos y al mismo tiempo reducir la incertidumbre por medio de la aplicación de algunos métodos o mecanismos, los cuales se explicarán a continuación:

Mecanismo	Descripción	Aplicación en Freeway English.
<b>Feedback</b>	Se presenta cuando la organización obtiene una retroalimentación directa del ambiente. Puede ser positiva o negativa.	En Freeway English el gerente de administración escolar es el encargado de catalizar las quejas y sugerencias tanto de los estudiantes como de los empleados, teniendo un contacto y control directo y permanente.
<b>Búsqueda activa de información.</b>	Toda empresa necesita emprender conductas de búsqueda de información a fin de predecir posibles eventos que afecten las metas de la organización.	Los fundadores de la organización se han dado la tarea de obtener todo tipo de información de los estudiantes que les permita conocer sus necesidades, este ha sido un

		gran paso para encontrar fuentes de conflicto y mejorar los problemas sobre la marcha.
<b>Control directo a través de un mecanismo interno.</b>	Este tipo de control es muy importante ya que para una organización es necesario obtener toda la información posible sobre sus posibles empleados con el fin de prever en un futuro el adecuado desempeño de la empresa.	En Freeway English es fundamental el contar con personal preparado adecuadamente principalmente por ser una empresa que busca crearse una imagen y una posición en el mercado, tal es el caso de los asesores académicos, para este fin, el departamento de administración escolar tiene la función de reclutar al personal que cumpla con los requisitos necesarios (tales como tres años de haber vivido en Estados Unidos, hablar inglés fluidamente, etc.)
<b>Control directo a través de la incorporación de otro subsistema.</b>	Se refiere al momento en el que la empresa decide expandir sus fronteras e integrar otro subsistema como un intento de controlar su ambiente.	Al ser una empresa nueva no cuenta ni necesita por el momento de la incorporación de otro subsistema.
<b>Control directo a través de campañas de relaciones públicas.</b>	Mecanismo que utiliza la organización para obtener un control de su ambiente e influir en él indirectamente.	En un principio para Freeway English fue de vital importancia la realización de campañas de relaciones públicas que le permitieran a la gente conocer a la compañía, utilizó este recurso por medio de comerciales en la radio, en los que se invitaba a la gente a conocer las instalaciones. En la actualidad, la empresa no lleva a cabo ninguna campaña de este tipo, pero la tiene contemplada en el futuro con la apertura de nuevas sucursales.
Mecanismos utilizados para reducir la incertidumbre. (Katz y Khan en Fernández, 1991, p. 287- 289)		

En el caso de Freeway English, ya que es una empresa nueva debe buscar toda la información posible para poder estar a la par de los cambios que tiene su entorno y poder posicionarse como institución.

La utilización de mecanismos como los que se muestran con anterioridad, permiten tener una idea de la manera en que la organización enfrenta los sucesos inesperados que se le presentan.

Es muy importante que la compañía busque la planeación de actividades que le permitan permanentemente estar a la par del mundo (ambiente relevante) que la rodea.

Por ejemplo, en el caso de la incorporación de otro subsistema, es un mecanismo que hasta el momento no existe en la empresa, esto debido en gran medida a que se trata de una compañía que apenas está logrando un equilibrio económico por los gastos invertidos para su fundación, sin embargo, hay que destacar que este tipo de mecanismos sí está siendo considerado por los dueños de la compañía desde el momento en que Freeway English forma parte de Projection Company Group S.A de C.V, la cual planea en varios años establecerse como comercializadora en diversos ámbitos.

Todo esto habla de que la compañía y más específicamente sus líderes están pensando en la posibilidad de una expansión, y al mismo tiempo intentan que ese pensamiento sea compartido por los miembros que se integren a la institución.

Cabe recordar que en Freeway English el liderazgo y la toma de decisiones se divide en seis personas, (p.14) lo cual genera que la visión de lo que necesita la organización externamente sea una opinión dividida.

Por un lado, el departamento de administración escolar tiene la labor de reclutar a los asesores académicos y a su vez el de establecer y mantener una adecuada relación con los proveedores de la compañía, hasta el momento y basado en lo detectado en el sondeo se puede distinguir que en esa área existe una adecuada lectura de su entorno lo que ha tenido como consecuencia una adecuada toma de decisiones.

Por otro lado, el departamento de publicidad ha logrado un aumento amplio en la matrícula de la institución, esto de igual manera habla de que el líder de ese departamento ha mantenido una buena guía sobre sus empleados de tal manera que se proyecta un crecimiento dentro de ese departamento.

En administración y finanzas sucede algo diferente, ya que en ese departamento se encuentra la líder principal de la organización, y es particularmente en éste en donde la información fluye de una manera más abundante, ya que los otros dos departamentos transmiten la información obtenida a la encargada de esta área, y en ella recaen la mayor cantidad de responsabilidad en cuanto a la toma de decisiones.

Es muy importante reconocer que es esta área la que mayor mecanismos para reducir la incertidumbre emplea ( búsqueda de información, control directo de un mecanismo interno, es aquí donde se da la autorización de campañas de relaciones públicas y de contratación de nuevo personal, etc.)

Por tanto, se trata de una compañía que en sus tres departamentos cuenta con líderes interesados en resolver los conflictos que se le presentan, utilizando en casi todas las ocasiones las experiencias adquiridas en la empresa a la que formaban parte antes de la creación de Freeway English.

Hasta el momento, se encuentran con una capacidad de respuesta a los estímulos que actúa de manera inmediata, esto puede deberse en parte al poco número de integrantes que la conforman y que hacen que los procesos que se realizan sea de manera más directa e inmediata.

De tal forma, para lograr sus objetivos necesitan aprovechar al máximo la disposición de la gente que los rodea, así como explotar el sentido integral (de sistema) en el que la unión de la organización logrará los fines de la totalidad.

### **Por lo tanto...**

Con base en lo anterior, debido al rápido crecimiento que está teniendo la empresa, debe tener mucho cuidado en no crear una retroacción positiva, en la que la insuficiente información del ambiente que rodea a la organización genere un estancamiento en los procesos y este factor se vuelva un obstáculo.

La falta de equipo de cómputo y de recursos humanos adecuados pueden ser factores que al ser insuficientes, provoquen que la organización se mantenga como está y no llegue a haber un equilibrio (homeostasis) entre la institución y su entorno.

De la misma forma, toda empresa debe aprender a leer su medio ambiente para poder reducir la incertidumbre; para estar a la par de los cambios y necesidades de la sociedad, Freeway English debe tomar en cuenta los aspectos que ofrece su competencia, así como estudiar su entorno para saber en un momento dado en qué partes de la ciudad conviene abrir sucursales. Todo esto coordinado por los fundadores, encargados de la toma de decisiones.

Actualmente en México es difícil encontrar empresas que no cuenten con sistemas centralizados en cuanto a la toma de decisiones, el caso de Freeway English no es la excepción, la cual al ser comandada en forma jerárquica corre el riesgo de tener procesos lentos y unilaterales poco adaptables a su entorno.

El liderazgo, aún cuando está dividido en seis integrantes gira principalmente en el encargado de administración escolar, el cual al estar cada vez con más actividades, está siendo imposibilitado para leer adecuadamente su entorno, por lo que en esta empresa es cada vez más importante la importancia de delegar y distribuir responsabilidades adecuadamente para poder brindar servicios de una manera apropiada.

Al ser una empresa nueva todavía no cuenta con un nombre o una imagen que la respalde ante el público, en el México actual hay un gran escepticismo hacia las escuelas de idiomas y la efectividad que éstas tienen. Freeway English para lograr un mantenimiento, debe cuidar al máximo las referencias que puedan brindarle hacia el exterior los estudiantes actuales, es decir, la primera generación, esto puede hacerlo implementando programas de apoyo como son los buzones de sugerencia o integrando al personal un miembro destinado específicamente a atender las necesidades del cliente.

De la misma forma, al ser una empresa que comienza, está cometiendo errores de los cuales está intentando aprender y salir adelante con la marcha, en su proceso de creación no estaban del todo prevenidos en caso de una demanda de matrículas tan alta en un periodo de tiempo tan corto.

En la actualidad, el encontrar al personal adecuado, hablando de los asesores académicos está resultando ser un factor de peso, ya que hay escasez en cuanto a los requerimientos que el puesto tiene.

En este momento la organización se está adaptando al medio conforme van surgiendo las necesidades de la empresa, y aún cuando cuenta con una misión y visión es de suma importancia el establecimiento de un programa de planeación que le permita afrontar próximas contingencias.

De continuar las cosas como están, el porvenir de la empresa es potencialmente hacia un florecimiento, y muestra un futuro en el que es posible la apertura de más sucursales, sin embargo se deben implementar mejores técnicas de reclutamiento del personal, al mismo tiempo que se deben mantener las facilidades de pago con los estudiantes para que el factor económico no llegue a ser un obstáculo. Como ya se ha dicho se deben cuidar mucho los factores humanos y tecnológicos, para estar a la par de los cambios de la sociedad.

Este capítulo dio un panorama de la situación que tiene la organización Freeway English hacia su entorno, durante el siguiente capítulo se puede estudiar a la compañía desde su estructura, es decir, desde su parte formal.

## **CAPÍTULO II**

### **LAS REGLAS...¿DE VERDAD IMPORTAN?**

En el capítulo 1 se pudo observar la relación que mantiene la empresa comercializadora Freeway English con su entorno, ahora es el momento de empezar a estudiarla desde su parte interna.

Por medio de este capítulo es posible describir, analizar y contextualizar a la organización desde su dimensión formal. Este punto es sumamente importante pues permite reconocer la manera en que la institución se percibe.

Todo esto sin olvidar las representaciones que tiene el personal que la integra ya que de ellas se obtiene de manera directa la información y el sentir de la gente que la integra.

Para entender de una mejor manera la forma en que se aborda a la organización desde esta vertiente se presenta a continuación una introducción teórica.

## **2.1 La organización concreta**

A lo largo del tiempo, el desarrollo de las organizaciones ha estado determinado por las culturas y el contexto en que se desenvuelven. En la actualidad “el desarrollo de la nueva época se caracteriza por una gran multiplicidad de asociaciones y por su vigorosa diferenciación, de acuerdo con sus intereses específicos” (Mayntz, 1996, p. 25)

La sociedad industrial (Herbert Spencer) como precursora de la organización basada en el trabajo, originó una serie de estudios que influyeron enormemente en la creación de lo que algún día llegó a ser la teoría general de la organización. Ésta, “aspira a desarrollar reglas para el trabajo de organización conforme a un fin” (Mayntz, 1996, p. 39)

Por tanto, el análisis de Freeway English sigue la lógica del estructuralismo y de la teoría de sistemas en tanto, que al descubrir las interrelaciones (estructuras) que hacen que puedan producirse significados con sentido comunes a todos los

miembros de la organización, pueda conocerse su origen y su inserción dentro de un sistema mayor. (Paoli, 1990, p. 126)

Para este fin se deben combinar los estudios que han aplicado diversos investigadores de este tema, permitiendo obtener una visión más clara de la dimensión formal de la empresa.

### **2.1.1 Diagnóstico formal, exploración y descripción de Freeway English.**

Como primer paso en este apartado, se busca describir todos aquellos elementos (guías, manuales, organigramas, etc.) que permiten obtener la visión formal de la organización.

Hay que destacar desde este momento que la organización no cuenta con muchos de estos elementos, por lo que en diversas ocasiones fue necesario tomar como apoyo exploratorio la opinión de los fundadores de la compañía.

#### **2.1.1.1 La tipología de la organización Freeway English**

En muchas ocasiones, no queda especificado de una forma clara la diferencia existente entre una organización y otra, por tanto las instituciones para su estudio han sido divididas y clasificadas de acuerdo al ámbito en que se encuentran ubicadas.

Por ejemplo, en este caso Freeway English es una empresa que registrada en el giro de la enseñanza del idioma inglés, es decir, está registrada como parte de la compañía Projection Company Group como comercializadora, en el sector terciario, en el ramo educativo.

Para esto Etzioni (Mayntz, 1996, p.73) plantea que existen organizaciones **utilitarias**, en las que el medio de control principal es de naturaleza financiera y la actitud de los grupos de miembros inferiores es una actitud calculada.

En efecto, Freeway es una empresa que tiene como fin la venta de un producto, es decir, tiene un interés financiero y sin lugar a dudas este aspecto influye en su funcionamiento.

Sin embargo, existen otras características que la distinguen: es un **sistema social dirigido a un fin**, ya que existen en ella grupos de personas que tienen una representación consciente del objetivo de la organización (enseñanza del idioma inglés) y se dirigen a éste con arreglo a dicha representación. (Mayntz, 1996, p. 56)

Este factor es muy importante principalmente en cuanto a la estructura y a los procedimientos que debe mantener la empresa en el área de administración escolar., de no seguirlos se producirían repercusiones en la matrícula estudiantil.

Por otro lado, Parsons (en Salaman, 1980, p. 74) establece otra clasificación de las organizaciones, éste las divide en cuatro tipos: organizaciones económicas, organizaciones políticas, organizaciones integrativas, y organizaciones de mantenimiento de pautas.

Bajo esta perspectiva Freeway English puede ser catalogada como una organización integrativa, y económica, la cual se interesa en brindar un beneficio a la sociedad mexicana y al personal que labora en ella; esta visión ciertamente es un poco idealista u optimista ya que está basada en una primordial importancia de los valores, y en la actualidad son pocas las organizaciones que se desempeñan de esa manera.

La visión de ambos autores permiten dar paso a otros elementos que conforman su dimensión formal.

#### **2.1.1.2. El ideario organizacional**

En esta etapa del capítulo se muestran la misión, visión y los valores que la empresa reconoce como formal. Estos elementos también forman parte de la dimensión formal de la empresa desde el momento en que la misma los reconoce como las bases para llevar a cabo su funcionamiento cotidiano.

Se muestran a continuación de forma textual para poder analizarlos de manera más concreta.

<b>Misión</b>	"Formación integral de líderes que promuevan y garanticen el desarrollo de las necesidades del idioma inglés, a través de una metodología, fácil, rápida y divertida; respetando los principios y valores en beneficio de la humanidad."
<b>Visión</b>	"Nuestros egresados deberán tener el compromiso de convertirse en constructores de mundo mejor. Como organización estamos conscientes y dispuestos en posicionarnos, trascendiendo hasta convertirnos en los número uno a nivel mundial."
<b>Valores</b>	"Ética, responsabilidad, calidad, servicio, honestidad, entusiasmo, innovación, amor, lealtad. Conscientes y comprometidos con los resultados."
<b>Ideario de la compañía Freeway English.</b> <b>Tomado del material didáctico que se ofrece a los estudiantes. Agosto del 2003</b>	

La **misión** de la organización por la manera en que está escrita pudiera ser considerada como **el objetivo** de la compañía, ya que éste es "el que guía las decisiones, lo que en la organización orienta el acontecer, las actividades y los procesos hacia un fin específico" (Mayntz, 1996, p.75)

De esta forma, la **visión** se puede tomar como el **fin** de la organización desde el momento en que se define a este último como aquello que sirve como instrumento, algo que hace suponer algo impuesto desde afuera, y algo que se espera sea cumplido continuamente. (Mayntz, 1996, p. 75)

En este aspecto, la compañía está intentando expresar lo que espera de los estudiantes y de la organización, sin embargo, es contradictorio que quiera posicionarse a nivel mundial sólo con el uso de una metodología divertida. Como se vio en el capítulo uno, también es necesario que tome en cuenta aspectos como el suficiente recurso tecnológico que le permita cubrir por lo menos las necesidades del personal que la integra.

Por su parte, los **valores** de la institución forman parte de una *constelación de valores* en la que se busca que estos conceptos predominen en la organización y que a su vez sean compartidos y llevados a la práctica por los miembros de la misma.

Este aspecto ha sido de gran relevancia para llevar a cabo los procedimientos dentro de la organización, ya que estos elementos han sido tomados como instrumentos por parte de los empleados, dando a los mismos una formalidad extrema.

Los líderes de la organización, se han encargado -en gran medida con el ejemplo- de que estos conceptos formen parte del proceder cotidiano, y por lo tanto de la estructura base de la organización.

Tanto la misión, la visión y los valores permiten dar cuenta de las aspiraciones que tiene la empresa; todos coinciden con querer resaltar la parte humana y agradable de la sociedad. Sin embargo, hay que reconocer más factores.

### **2.1.1.3. Problemas de la organización y objetivos**

Uno de los principales cuestionamientos que se hacen cuando se conocen los objetivos de una organización, están dirigidos a la creación de éstos.

Acerca de esto Mayntz plantea que el nacimiento de los objetivos en una compañía generalmente tienen su origen en uno de estos tres aspectos:

- fueron creados por el conjunto de los miembros,
- fueron creados por una minoría de dirigentes dentro de la organización, o bien,
- los impuso una autoridad ajena a la organización.

En el caso de Freeway English se trata de la segunda opción, ya que los seis fundadores (ahora líderes) de la compañía fueron los creadores de estos estatutos durante la creación de los manuales didácticos que se venden a los estudiantes.

Esta acción se realizó cuando todavía no habían empleados dentro de la compañía ( ya que ésta se encontraba apenas en proceso de creación) este aspecto pudo desencadenar algunos problemas, ya que el personal que ingresó a la

institución poco después tuvo que adaptarse a los objetivos ya impuestos e intentar realizarlos como suyos.

La labor de los dirigentes es de vital importancia pues por razones obvias ellos pueden sentirse más identificados con los objetivos que los rangos inferiores, de los líderes depende en gran medida la preservación del interés del personal en interés organizacional.

En la actualidad (marzo del 2004) esta preservación ha sido posible debido a que los trabajadores de la empresa han podido observar una coherencia entre lo que los jefes dicen y lo que hacen, transmitiendo este sentimiento de colaboración y trabajo en equipo que hasta el momento ha beneficiado a todos.

Una vez analizados los objetivos de la compañía es posible pensar en ahondar sobre la complementación de los mismos con la estructura organizacional.

#### **2.1.1.4. Congruencia entre estructura y objetivo formal**

La claridad en la que se formulan los objetivos de la organización es muy importante ya que determina la manera en que las actividades deben llevarse a cabo.

En muchas ocasiones, "las organizaciones comienzan como grupos pequeños y, mediante un cambio gradual, se va formando su estructura, diferenciada sobre la base de la división de trabajo." (Mayntz, 1996, p. 100)

Esto ocurre en Freeway English, ya que el personal que la ha ido integrando ha ido modificando su estructura, y cada cambio en ella ha sido en virtud de cumplir con el objetivo de la compañía.

Hasta el momento la estructura y los objetivos de la organización han mantenido una congruencia y han sido relativamente mínimos, esto debido en parte al bajo número de integrantes que la conforman.

Sin embargo, la empresa aun es muy joven y sin lugar a dudas la estructura de la organización y sus objetivos tienen una estrecha conexión, sin embargo hay que tomar en cuenta que los cambios sufridos por la institución no deben llegar a ser excesivos de tal forma que modifiquen totalmente su estructura.

Para el estudio de la organización, sus objetivos y su estructura toman un papel de gran relevancia, a continuación se estudia más a fondo este aspecto, reflexionando sobre la existencia o inexistencia de algunos de los elementos que la forman.

## **2.2 La estructura de la organización**

Por estructura de una organización se entiende a “la ordenación relativamente duradera de las partes en un todo” (Mayntz, 1996, p. 105) una de las partes en las que se puede pensar para el análisis de la estructura de la organización es describiendo el papel de los miembros que la conforman, la distribución de los puestos, todas aquellas relaciones, actividades, derechos y obligaciones que deban fijarse por medio de reglas u ordenanzas.

Las actividades o reglas a realizar pueden o no cumplirse y en este aspecto se determina su formalidad en el momento en que es posible observar si se llevan o no a cabo en el funcionamiento real.

Unas de las maneras de entender la estructura de una organización es comenzando por entender la forma en que se realizan la cooperación y la división del trabajo.

### **2.2.1 ¿Cómo trabajan?**

“Cuanto mayor sea el número de personas que cooperan en el cumplimiento de un fin específico, tanto más ocasión habrá para una diferenciación por razón de la división de trabajo.” (Mayntz, 1996, p. 51)

La empresa cuenta con tres departamentos: administración escolar, administración y cobranzas y publicidad, en cada uno de ellos, los empleados que laboran, reconocen las funciones que deben llevar a cabo los demás miembros de su departamento, no así, las de los demás miembros de la organización.

Esto habla de que existe un problema en cuanto a la integración del personal estructuralmente hablando, ya que por el número de empleados no debería haber un desconocimiento de las labores a ejecutar por parte de los demás miembros de la compañía.

De esta forma, dentro de cada departamento, se puede hablar de una organización y cooperación informal en cuanto a que no hay documentos que avalen el comportamiento de los empleados, pero formal en cuanto a que todos saben lo que hay que hacer y lo llevan a cabo respetando estos lineamientos.

Ya que la información es el elemento primordial para la formalidad dentro de la organización, se debe dar una mayor importancia a la misma ya que de ella dependen las actividades de toda la compañía.

### **2.2.2 Cooperación y división del trabajo**

Para entender de una manera más clara el proceso de la división de trabajo dentro de Freeway English se explicará a continuación la estructura formal de la empresa utilizando organigramas, manuales, etc.

“La sociedad ha descubierto que los objetivos se pueden lograr más eficientemente si lo que hay para hacer se reparte entre todos sus miembros” (Schein, 1982, p. 12) esto habla de que en las organizaciones lo ideal es que se presente una situación en la que todos los miembros tengan sus labores debidamente claras, y las compartan de una manera equitativa, logrando que cada uno de los integrantes explote sus habilidades en beneficio de la institución.

Freeway English es una empresa dividida en tres departamentos, cada uno de ellos tiene una función a desarrollar específica, por ejemplo, el departamento de administración y cobranzas tiene la labor de coordinar la nómina y los pagos del personal, así como llevar las cuentas exactas de los pagos que han realizado los estudiantes, el departamento de publicidad es el encargado de atraer clientes nuevos para la empresa y el departamento de administración escolar es el encargado de coordinar todos los asuntos relacionados con los estudiantes.

En este momento en que el número de personal no es muy amplio y sí hay una gran cantidad de actividades a realizar, es muy importante que la labor de las tres áreas se desarrolle de forma tal que el funcionamiento de uno repercuta en el otro y así sucesivamente, para que de esa manera se alcance el objetivo completo de la organización.

Es necesario que la cooperación y la división del trabajo se vuelvan una actividad cotidiana que mejore el desarrollo de la compañía.

Una de las maneras en la que también es posible entender la importancia de estos conceptos, es por medio del estudio de los grupos que se desarrollan en los tres departamentos de la organización.

### **2.2.3 Los grupos formales**

Por grupo, se entiende a “una designación sociológica conveniente para indicar cualquier número de personas, grande o pequeño, entre los cuales se han establecido tales relaciones que sólo se puede imaginar a aquéllas como un conjunto” (Olmsted, 1966, p. 16) por tanto, cuando se habla de grupos formales, se refiere a aquellos grupos que la organización reconoce como precursores de actividades.

Por ejemplo, en el departamento de administración escolar, se encuentra el *grupo formal* de los asesores académicos, los cuales entablan actividades referentes

a las necesidades de los estudiantes. Sin embargo, también es posible reconocer que se ha formado un *grupo informal* entre los integrantes de este departamento que ingresaron a la compañía algunos meses después de la inauguración de la misma.

Este tipo de sucesos no afecta al objetivo de la empresa, ni altera su estructura, pero su existencia sí modifica en cierta medida las relaciones personales que la empresa identifica, a su vez, la presencia de estas relaciones informales se hacen importantes desde el momento en que la afinidad se convierte en un aspecto difícil de integrar.

El investigador ha podido notar que los líderes de la organización están interesados en identificar a los grupos formales de la misma, es decir, ellos identifican como algo normal que los grupos formales se formen entre integrantes de los mismos departamentos (asesores con asesores, publicidad con publicidad, etc.) y no así con los miembros de diferentes áreas. Esto puede afectar a la institución desde el momento en que es necesario que se reconozca que la compañía está intentando alcanzar un objetivo común y no sólo de algún departamento.

Esta situación se presenta en Freeway English, debido en parte a la apertura por parte de los jefes de un acercamiento a su personal, esto permite desarrollar las actividades formales de una manera más sencilla, funcional y por qué no decirlo informal.

La presencia de los grupos, ya sean formales o informales se presenta en gran medida por la afinidad que se encuentra en toda relación humana, y dentro de una organización puede darse este aspecto no sólo con los integrantes del área o con el mismo nivel jerárquico.

A la par de los grupos existentes, se debe entender que existen numerosos elementos que afectan y/o caracterizan la estructura de una organización. Algunos de ellos se analizan a continuación.

#### **2.2.4 La formalización**

Cuando se habla de crear una empresa, no puede faltar la existencia de ciertas diferencias en cuanto a la división del trabajo, los puestos existentes, las actividades a realizar, etc. cada uno de estos factores necesariamente debe ser “formalizado” – ya sea de manera escrita o no- con el fin de alcanzar un cierto control o formalización que le brinde una estabilidad al desarrollo organizacional.

En este caso, la palabra formalización se refiere a las actividades y relaciones determinadas o impuestas por reglas establecidas. En una organización como Freeway English, aun cuando es un lugar en el que sus miembros gozan de una flexibilidad en cuanto a la libertad de cátedra, de negociar con el público, etc. también existe una formalización.

Por ejemplo: todos los asesores académicos reconocen que cada hora deben empezar a dar la clase que les corresponde, y que a su vez exactamente cincuenta minutos después debe terminar. Se trata de una regla no escrita en la que cada uno de los asesores asume un compromiso con la compañía, que no es necesario llevar a cabo por medio de la coacción.

Por otro lado, existen procesos de formalización en los que necesariamente deben de presentarse documentos que refuercen el compromiso. Tal es el caso de “las empresas y los departamentos administrativos, cuyos miembros se obligan por contrato a determinadas prestaciones de trabajo por las cuales reciben una contraprestación” (Mayntz, 1996, p. 112)

En el caso de Freeway English existen documentos que lleva el área de administración y finanzas el cual se encarga de llevar a cabo el control de documentos de los trabajadores de base, como lo es el alta en el Seguro Social.

Esto habla de que Freeway English guarda una formalización muy concreta, en la que los miembros que la conforman respetan las reglas, no importando si éstas se encuentran o no escritas.

A la par de todo esto, surge otro concepto que si bien va ligado a la formalización no significa lo mismo: la burocratización.

“El que las organizaciones estén orientadas hacia un fin y que esto se exteriorice también intencionalmente en su estructuración y en su sistema de reglas (asignación de papeles), no significa que posean siempre una estructura burocrática.”(Mayntz, 1996, p. 26)

Esta cita tiene mucho que ver con Freeway English ya que la empresa no cuenta con una estructura con roles (entendidos éstos como “una obligación de la persona y su desempeño/ejecución es la identidad tanto del grupo como del sujeto” Serrano y otros autores, 2001, p. 50) que la definan.

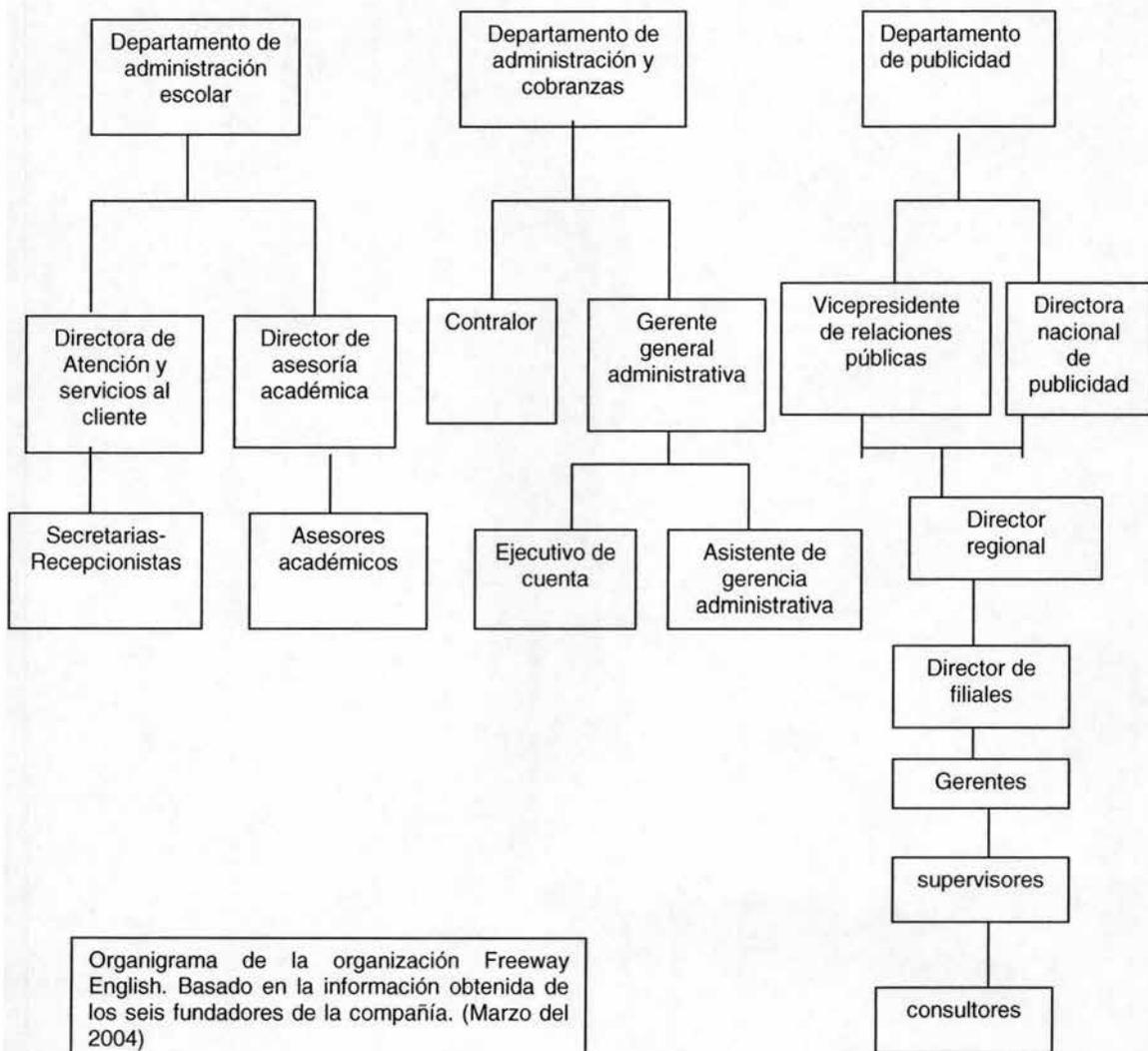
### **2.2.5 Organigrama y manual de procedimientos**

En la búsqueda de aspectos que pudieran explicar la estructura formal de la organización, tales como organigramas, manuales, etc. el investigador pudo detectar que no existen tales documentos.

Para una organización como Freeway English el tener un organigrama el cual permita tener una representación gráfica de la organización (Mayntz, 1991, p. 119) parece ser un aspecto de poca relevancia, ya que en la actualidad los miembros que la conforman aseguran reconocer y respetar los niveles jerárquicos existentes, sin la necesidad de un documento escrito que lo avale.

Se presenta a continuación una versión de lo que pudiera ser el organigrama de la institución, hay que destacar que se trata de una propuesta hecha por el investigador, basado en gran medida en la observación y referencias dadas por los mismos trabajadores con el único fin de dar mayor claridad a esta investigación.

De la misma forma, refleja la situación en la que se encuentra la organización actualmente (abril del 2004), la cual puede tener una corta vigencia o modificación debido a los diversos cambios que se presentan en la institución.



Como puede verse, el **organigrama** aquí presentado muestra una organización con una estructura jerárquica descendente, en que las relaciones laborales se unen por medio de los canales exclusivos de cada departamento.

Hay que aclarar que los nombres de los puestos aquí escritos, fueron decididos en el momento en que se les cuestionó, asegurando muchos de los empleados que se le da mayor importancia las labores que se realizan que a la burocratización.

Algo que se debe tomar en cuenta es que la empresa al no contar con un documento que avale los puestos de su personal mucho menos cuenta con un profesiograma que describa cada uno de los puestos y sus funciones.

Este aspecto, puede ser de importancia en el futuro en el que con el crecimiento de la compañía el contar con este tipo de documentos le facilite el reclutamiento y selección de personal.

De la misma forma, la inexistencia de manuales que les guíe en sus actividades puede serle de utilidad como material de apoyo en un futuro en etapas de capacitación. Por el momento la empresa no cuenta con ninguno de ningún tipo, sin embargo en este momento no son necesarios ya que la compañía lleva a cabo sus procesos de una manera formal y exitosa (se considera así por el crecimiento de personal y aumento que ha tenido en este periodo) que le permiten desenvolverse sin la utilización de los mismos.

El único documento formal escrito existente es como ya se dijo el referente al servicio de seguro social para los empleados de base y el contrato que se firma entre el empleado y la empresa como una contraprestación del servicio.

A la par de este estudio y con base en lo presentado en este apartado ahora se puede entender el proceso formal de trabajo que desarrolla la compañía.

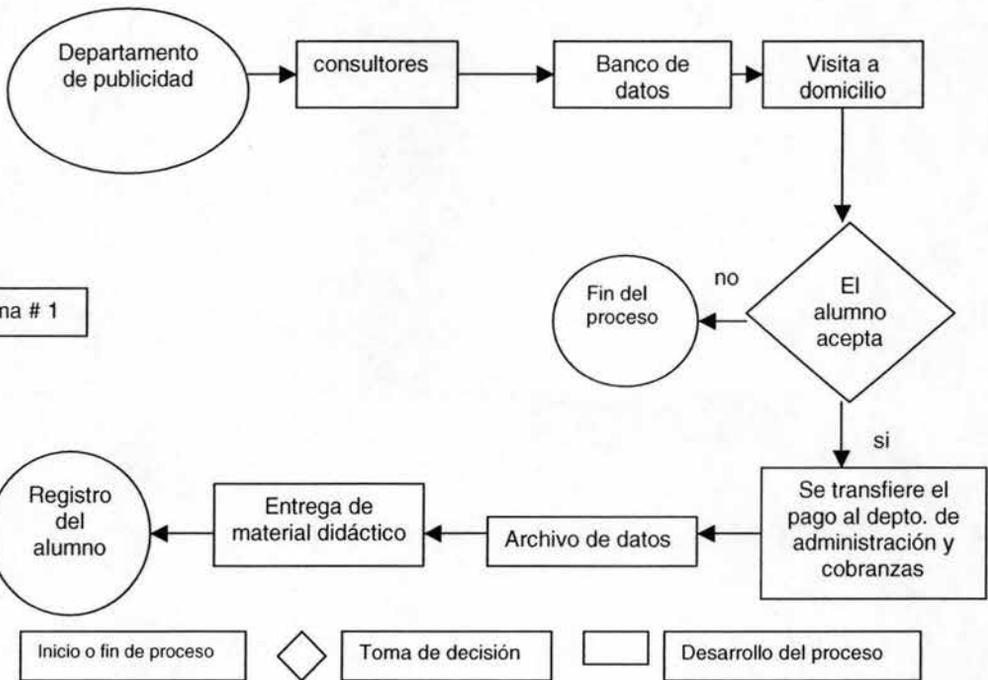
#### **2.2.6. Proceso formal de trabajo**

Al tener contemplado por medio del organigrama cómo se divide la organización, se describe a continuación el proceso formal de trabajo que sigue la

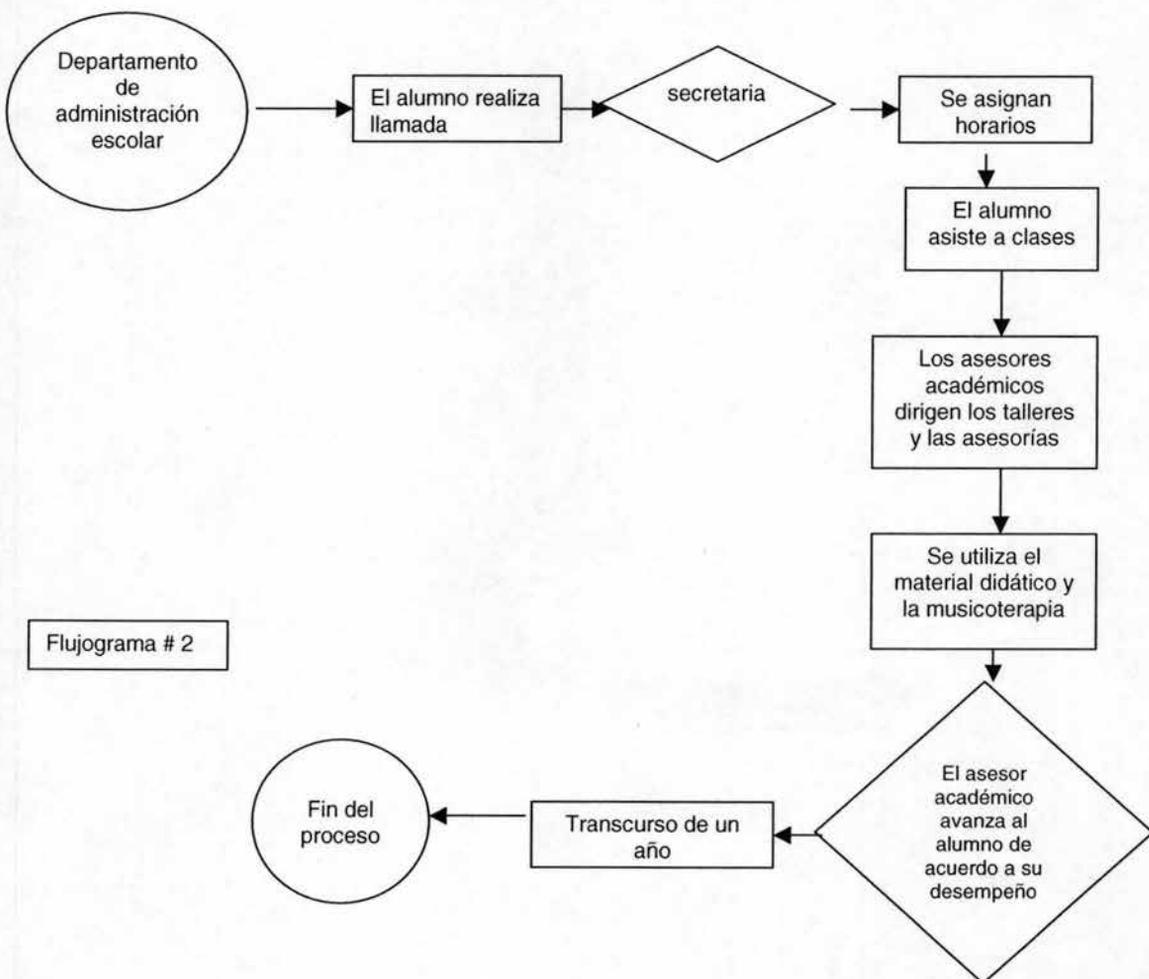
empresa, el cual se da en forma compartida por los diferentes departamentos de la organización.

Básicamente las actividades se dan en forma coordinada, de una manera muy sencilla:

El trabajo comienza en el departamento de publicidad, en el cual los consultores, con la ayuda de un banco de datos, detectan posibles compradores a los cuales se visita en su domicilio para ofrecerles el producto, cuando el cliente acepta la compra del curso debe realizar un pago inicial, el cual es transferido al departamento de cobranzas en donde se archivan los datos de las personas que se beneficiarán del curso y el modo de pago que seguirán. En este momento, se entrega a los alumnos el material didáctico, dando de esta forma por finalizada la fase del registro. (flujograma #1)



Es en este momento cuando el alumno inicia un nuevo proceso en el que se involucra al departamento de administración escolar, es decir, a partir de este momento el estudiante debe llamar a la institución para que por medio de la secretaria se le asigne un horario y pueda asistir a clases, en éstas, los asesores académicos utilizan el material didáctico y la musicoterapia para guiar al alumno, el cual al cabo de un año termina su contrato y debe tener un dominio del idioma inglés. (flujograma #2)



Como puede verse la empresa realiza dos procesos bastante sencillos en los que se requiere de una coordinación entre las tres áreas, hasta el momento la compañía no requiere de la utilización de otro tipo de procedimientos.

### **2.2.7 Inventario de recursos humanos y tecnológicos**

Otra manera de caracterizar la estructura de la organización es conociendo el número de elementos que la conforman.

En cuanto a los recursos humanos se encuentran:

- 1 Directora de Atención y servicio al cliente
- 1 Director de asesoría académica
- 1 Gerente general administrativa
- 1 contralor
- 1 Vicepresidente de relaciones públicas
- 1 Directora de publicidad
- 6 asesores académicos
- 2 secretarias- recepcionistas
- 4 Directores de publicidad
- 8 gerentes
- 9 supervisores
- 15 consultores
- 1 ejecutivo de cuenta
- 1 asistente de gerencia

Como se puede ver el número de trabajadores de la organización es poco, y cada uno de los integrantes forma parte de un área en específico, el número de personal con seguridad irá aumentando con el paso del tiempo, hasta el momento los miembros existentes son suficientes para el número de estudiantes registrados.

De la misma forma, el proceso formal de trabajo va combinado con recursos materiales que permiten el funcionamiento de la organización, en este caso la empresa muestra una escasez de dichos recursos los cuales se limitan al uso de grabadoras en cada salón y la utilización de una televisión y un DVD que se utilizan en talleres de Karaoke y film.

El equipo de cómputo es un recurso material indispensable dentro de la organización, el cual ya se tiene contemplado en el futuro. Este aspecto es muy importante porque la sobrecarga de trabajo que se presenta por esta escasez puede representar grandes costos económicos para la compañía. A la par que representa una contrariedad entre los objetivos de la organización y sus recursos tecnológicos.

### **2.2.8 Grado de control y motivación**

Mayntz sostiene que las organizaciones no sólo están siempre estructuradas por definición, sino que inevitablemente cuentan con una estructura de autoridad. De la misma forma afirma que “aun cuando todos los miembros de una organización estén interesados de una manera altruista en su objetivo y estén dispuestos a hacer sin vigilancia todo lo que sea necesario para su realización, la coordinación de las actividades exige que algunos manden y otros obedezcan” (1996, p. 125)

Esta es la situación primordial en Freeway English, ya que los empleados de la misma, hasta ahora se desarrollan de una manera en la que existe un sentido de pertenencia que les impulsa a trabajar con base en los objetivos de la organización.

La forma en que se da la autoridad, determina la manera en que se desarrolla el personal, si se mantiene de manera jerárquica en la que los líderes de la institución deben decidir de manera inmediata los procesos a realizar en cada situación de cambio, puede suceder muy pronto una desvaloración por parte de los trabajadores. Por eso se recomienda una autoridad que si bien continua siendo jerárquica continúe con la democracia y la libertad para expresarse libremente.

A la par del proceso formal de trabajo, otro factor de importancia para que las labores se lleven a cabo de una manera adecuada es: la motivación

La **motivación**, entendida como las necesidades que deben satisfacerse para influir en el comportamiento de los individuos (Schein, 1982, p, 178) pueden

variar de una persona a otra, en Freeway English el director de administración Carlos Arias detecta un proceso motivacional para sus empleados.

1. El gerente del departamento de administración escolar aplica lo siguiente:

- Todos los asesores académicos pueden desarrollar sus capacidades y aplicar su experiencia de trabajos anteriores.
- Todas las sugerencias de los trabajadores son aceptadas ya que cada persona puede aportar algo a la organización.
- Se debe mantener un ambiente de cordialidad.
- Existen programas como el "Ranking", el cual consiste en que a los asesores académicos que saquen la mejor puntuación dentro de los siguientes estándares, obtienen una remuneración económica, así como el reconocimiento público.

Deben cumplir con el 60%, el cual proviene de la opinión favorable o desfavorable que tengan los alumnos de los asesores, el otro 40% será dependiendo de factores como lo son la puntualidad, la presentación personal, la calidad de sus asesorías, etc.

En este departamento, el líder detecta como favorable este tipo de estímulos, ya que reconoce que la mejor motivación consiste en el reconocimiento público y en la sana competencia, aspecto que se ve confirmado mediante las entrevistas realizadas.

2- Por otro lado, en el departamento de publicidad, el Sr. Duman Santana, Vicepresidente de Relaciones públicas afirma que existe un programa de estímulos y motivación que consiste en lo siguiente:

- Para promover la permanencia y la motivación de los miembros este departamento planeó un concurso:

Se crearon varios equipos dentro del departamento: tigres, delfines, leopardos, orcas, etc. A cada uno de los equipos se les impuso una cuota dependiendo del puesto que ocupan, por ejemplo, a los consultores se les puso una cuota de cinco matrículas por semana, aquellos que lograran la venta que se les pedía se les brindaba la oportunidad de ascender al puesto de supervisor, es decir, el siguiente nivel jerárquico, independientemente de un estímulo económico. Esto para los empleados resultó una motivación personal y económica que se vio reflejada en el número de matrículas que se registraron durante este mes.

De la misma forma se hace un reconocimiento público a las personas que constantemente llegan a tiempo, tienen buena presentación, son amables, etc.

Este tipo de programas, principalmente dentro de este último departamento, son de una gran importancia ya que permiten darle a la organización una estabilidad económica, así como evitar el ausentismo entre los empleados.

Por lo tanto, puede afirmarse que la empresa mantiene un alto nivel de motivación de los empleados, ya que éstos ven en ella un alto número de beneficios, algunos de ellos derivados de la creación de los procesos formales antes mencionados, el investigador considera que a la par de estos procedimientos existe una alta motivación en la organización por factores informales, como lo son: el buen ambiente de trabajo, que la mayoría de los integrantes son gente joven y se sienten identificados entre ellos, y que existe una apertura para expresar nuevas ideas.

Otro factor de gran importancia para llevar a cabo la motivación es la adecuada comunicación que exista dentro de la empresa, por lo que enseguida se muestra la estructura formal de comunicación que existe en Freeway English.

### **2.2.9 La estructura formal de comunicación en Freeway English**

La comunicación, así como la autoridad son fenómenos centrales en toda organización. (Mayntz, 1996, p. 117) Gran parte de la comunicación que hay en una empresa se deriva del papel de la autoridad dentro de la misma.

“La comunicación dentro de una organización puede discurrir en sentido horizontal, entre posiciones iguales, o en sentido vertical, entre rangos diferentes, de arriba abajo o bien de abajo a arriba.” (Mayntz, 1996, p. 117) En el caso de Freeway English existe una comunicación principalmente horizontal en los puestos de mayor jerarquía, que es en donde se toman las decisiones de la organización, y a partir de ahí la comunicación se comparte en forma vertical de arriba abajo y de abajo a arriba, en la que cada puesto mantiene un flujo de información con los demás integrantes.

La manera en la que se da la comunicación en las organizaciones es generalmente por medio de informes, notificaciones, memorándums, etc. este tipo de comunicación escrita tampoco existe en Freeway English, por lo que el uso de la información es la mejor manera para realizar la comunicación interna de la compañía.

Se mantiene un continuo flujo de datos entre de manera personal y directa entre los integrantes de las diversas áreas que es lo que dirige las actividades de la organización.

A la par de la comunicación, existen diversos procesos que determinan la estructura de la organización, uno de ellos es el proceso de reclutamiento y selección.

### **2.2.10. El reclutamiento y selección en la compañía**

Para una organización es de vital importancia tener un adecuado proceso de selección y reclutamiento de sus empleados. “Mientras una organización exista y

funcione tiene que cumplir el triple cometido de ganar miembros, lograr su permanencia en ella y hacer que desempeñen sus objetivos.” (Mayntz, 1996, p. 143)

El motivo por el que las personas ingresan en una organización puede ser muy variado, ya sea por que consideren su objetivo como valioso o por que les brinda una oportunidad de desarrollo personal o social, etc. Sin embargo, para la organización no sólo son importantes los motivos que tiene la gente para entrar a la institución, sino el proceso de reclutamiento que deben cumplir.

En el caso de Freeway English existen dos procesos de reclutamiento, uno se lleva a cabo en el departamento de administración escolar, en el cual se sigue un procedimiento cada vez que ha sido necesaria la contratación de asesores académicos. El director del mismo departamento lo explica de la manera siguiente:

1.- Se pone un anuncio en el periódico en el que se solicita gente que sepa hablar inglés de forma fluida, deben de haber vivido por un tiempo mínimo de tres años en un país de habla inglesa, así como deben estar interesados en la docencia.

2.- A las personas que asisten se les realiza una entrevista en la que se analiza el currículum, así como los motivos por los que se quiere entrar a la organización, de la misma forma es en este paso cuando el entrevistador describe los fines de la empresa y hace una descripción del puesto a ocupar.

3.- Las personas seleccionadas deben entrar a un proceso de capacitación el cual tiene una duración de una semana.

4.- Al final de este proceso se seleccionan a las personas adecuadas para el puesto y se lleva a cabo la contratación.

El vicepresidente de relaciones publicas, explica que el proceso que se realiza en el departamento de publicidad es muy similar, ya que de la misma forma se pone un anuncio en el periódico dirigido a personas interesadas en las ventas.

A continuación se llevan a cabo entrevistas a todas las personas que asisten para conocer su perfil, se les da una capacitación de tres días; para que finalmente a los que les interesa el proyecto sean contratados.

Aun cuando los procesos son muy similares hay una gran diferencia en el perfil de los entrevistados. En el caso de la selección de los asesores académicos, se requiere de un alto grado de especialización, el cual es evaluado por el encargado del departamento de administración escolar, quien tiene los conocimientos necesarios del idioma para poder exigirlo.

Por otro lado, en el departamento de publicidad se da el caso opuesto, ya que para la obtención del puesto no se requiere de ninguna habilidad o experiencia específica. Como lo expresa el director de publicidad " el único requisito es que a la gente le interese el proyecto y le gusten las ventas". Este es un factor muy paradójico, ya que cada semana se hace un proceso de selección e ingresa gente nueva. Hay una gran rotación por parte de los miembros de este departamento, pues algunas personas se cansan en pocas semanas de las actividades. Sin embargo, para el director de publicidad éste no es un problema, ya que cada semana con la apertura de la convocatoria asisten aproximadamente 70 personas interesadas en el puesto.

En efecto, la empresa funciona, pero es en este caso cuando la investigación sirve para reflexionar. ¿Sería mejor realizar una adecuada selección de personal que le permitiera a la empresa reducir los gastos por anuncios en el periódico y de esa manera reducir el tiempo constante de capacitación a los nuevos miembros, para que de esa forma se diera una mayor pertenencia dentro de la institución?

Este proceso puede tener como consecuencia no sólo los gastos monetarios, sino que en el futuro no se cuente con el personal capacitado para los cargos superiores; factor de gran importancia dentro de la empresa, ya que la organización aspira a una expansión en la que las personas que en este momento laboran en

ella sean las que en un futuro capaciten a los nuevos miembros. Este aspecto se analiza de una manera más específica en el capítulo 3.

En este momento se tiene una visión de los objetivos, y la estructura que mantiene la organización desde su dimensión formal, ahora es tiempo de analizar la parte que hace posible el desarrollo de la organización: su gente.

### **2.3. Representaciones de los miembros sobre la dimensión formal**

Una parte importante dentro de toda organización son los miembros que forman parte de ella. Es necesario saber cuáles son las opiniones, percepciones, forma de pensar y de actuar de los empleados de la organización, para entender qué es lo que hace que los mismos permanezcan dentro de la misma y al mismo tiempo estén interesados en seguir los objetivos de la compañía.

El investigador pudo detectar que la mayoría de la gente que permanece en la organización lo hace porque se siente a gusto en la misma, ya sea porque reciben clases de inglés gratis, por el ambiente que existe en la institución, porque existe una amplia libertad para desarrollar las actividades, etc.

Esto es comprensible desde que cada persona tiene diferencias en su manera de pensar que la hacen únicas, por esta razón, se realizaron entrevistas focalizadas por segmentos a dos miembros de la organización, con el fin de detectar cuáles son sus intereses personales, así como conocer lo que opinan del líder y del proyecto organizacional.

#### **2.3.1. La entrevista focalizada. Metodología**

Las entrevistas focalizadas por segmentos, son aquellas en la que existe de antemano un tema de interés hacia el que se orienta la conversación. Francisco Sierra, (en Galindo, 1998, p. 281) explica que por entrevista se define a una conversación que establecen un interrogador y un interrogado para un propósito expreso. "la entrevista es un intercambio verbal, que nos ayuda a reunir los datos durante un encuentro, de

carácter privado y cordial, donde una persona se dirige a otra y cuenta su historia, da su versión de los hechos y responde a preguntas relacionadas con un problema específico”

En este caso, el problema específico se divide en conocer la opinión y percepción que tienen dos miembros de la organización sobre tres temas referentes a la dimensión formal de la compañía.

Los tres temas (tópicos) son:

- Lo que piensa la gente del proyecto organizacional.
- El proyecto personal de los miembros dentro del marco organizacional.
- Lo que la gente piensa sobre el liderazgo.

Francisco Sierra explica (Galindo, 1998, p. 299) que cuando se realiza una entrevista focalizada por segmentos, como en este caso, el entrevistador debe orientar sus estrategias a enfocar el tema objeto de estudio a través de anécdotas personales del entrevistado, intentando que en cada ocasión se desencadenen los tópicos antes establecidos. Una de las formas que se utilizaron para planear las entrevistas fue con la planeación de algunas preguntas como las que se muestran a continuación:

¿Cómo llegaste o supiste de la organización?

¿Cuál fue la primera impresión que tuviste de la organización?

¿Qué proceso de selección hiciste?

¿Tuviste capacitación?

¿Conoces los objetivos de la organización (misión, visión) / qué opinas de ellos?

¿Por qué te interesó ingresar a la institución?

¿Estás de acuerdo con las condiciones de trabajo?

¿Qué es lo que más te agrada/ desagrada de la organización?

¿Cuál es tu futuro dentro de la organización/ te imaginas en el futuro dentro de ella?

Desde tu punto de vista ¿qué cambiarías/ qué dejarías?

¿Quién es tu jefe?

¿Cuál es tu relación con él/ellos?

¿Es accesible/ autoritario?

¿Es abierto a recibir propuestas?

De la misma forma se deben escoger sujetos a entrevistar que cumplan ciertas características, las cuales puedan proporcionar información sobre el tema en cuestión.

La primer persona entrevistada (a quien se reconocerá como entrevistado #1) fue escogida entre los empleados, ya que por las características de su puesto mantiene una relación directa de trabajo con cada uno de los líderes de la organización, de tal forma que puede dar una opinión respecto a ellos y por la misma razón, conoce el funcionamiento general de toda la organización.

El segundo entrevistado, (entrevistado #2) aparte de mantener un contacto con los líderes de la organización, cuenta con una experiencia de trabajo anterior en una empresa con las mismas características de Freeway English, considerada como competencia de la misma (capítulo 1) por lo que está familiarizado con el funcionamiento y los objetivos de este tipo de organizaciones. Este factor es importante ya que desde su ingreso a Freeway English por su experiencia se le ha solicitado que participe en la creación de proyectos para la empresa, por lo que puede resultar valioso lo que opine del proyecto organizacional y las razones que tiene para mantenerse dentro de la institución.

Para realizar un control de la información, se realizó el siguiente cuadro en el que se establecen las opiniones y percepciones obtenidas durante ambas entrevistas. (la transcripción de las mismas se pueden encontrar en el anexo # 1 de esta investigación)

Entrevistado # 1	Lo que piensa del proyecto organizacional	Lo que piensa sobre el liderazgo	Proyecto personal
<p><b>Entrevistado # 1</b> <b>Puesto: Secretaria</b></p>	<p>"Entré porque necesitaba el trabajo y aquí ni tenían secretaria"</p> <p>"es un ambiente agradable"</p> <p>"la organización me brindó una buena capacitación en solo 3 días"</p> <p>"reconozco la visión de la empresa el capacitar a los alumnos para que en siete meses y medio hablen el idioma inglés y lo considero cierto ya que lo están cumpliendo"</p> <p>"estoy en desacuerdo con el sueldo, a veces es insuficiente."</p> <p>"el trabajo de la chica de la tarde es diferente al mío y eso a veces dificulta mi labor"</p> <p>"espero que se logre la expansión"</p> <p>"falta tecnología"</p> <p>"considero necesario respetar el espacio de cada persona, principalmente hacer una división para las necesidades de cada puesto"</p>	<p>"me gusta el servicio y la actitud de la directora de servicios al cliente, le agradezco mucho el compartir la visión que tengo del futuro en la empresa"</p> <p>" El director de administración escolar siempre da un buen trato"</p> <p>" la gerente general administrativa piensa que todo se debe hacer como ella lo dice y en el momento en que ella lo pide. En ocasiones esto no es posible ya que los alumnos tienen otras necesidades"</p> <p>"aunque tengo que reconocer que todos son accesibles en cuanto a sugerencias"</p> <p>"con los otros jefes mi relación es únicamente para recepción de llamadas, no tengo mucho contacto con ellos"</p>	<p>"entré porque necesitaba el trabajo"</p> <p>"me ayudó la recomendación de mi suegra que conoce a una de las dueñas"</p> <p>"me gusta este lugar porque puedo tomar clases gratis"</p> <p>"me encanta el horario, solo vengo de siete a tres, me beneficia mucho en mi casa"</p> <p>"en una nueva filial espero obtener el puesto de gerente, ahorita estoy terminando el tercer semestre de la acarreara de economía,!"</p> <p>"creo que voy a tener un gran futuro en esta empresa y por muchos años"</p>
<p><b>Entrevistado # 2</b> <b>Puesto: asesor académico</b></p>	<p>"consideraba que este tipo de organizaciones era único y pude comprobar que no es así"</p> <p>"el programa está dirigido a la satisfacción de la parte humana.. sin embargo, los departamentos de administración y cobranzas se enfocan en algunas ocasiones demasiado al aspecto económico y no a las necesidades de la gente"</p>	<p>"son accesibles, pero tienen resistencia a cambiar sus sistema"</p> <p>"por su experiencia en otras empresas conocen la parte negativa y la quieren cambiar, sin embargo les cuesta trabajo separarse de sus creencias"</p> <p>"en ocasiones es difícil convencerlos de que pueden llevar acabo nuevas ideas"</p> <p>"reconozco como la líder de la organización a la"</p>	<p>"fue bueno ingresar aquí porque ya conocía el sistema"</p> <p>"me agrada que no les importe que hay formado parte de otra empresa con las mismas características"</p> <p>"me gusta que quieran aprovechar mi experiencia"</p> <p>" me gusta el ambiente de trabajo, la gente es muy amable, cordial y tiene muchas ganas de salir adelante"</p>

	<p>"identifico que para la organización el cliente siempre tiene la razón, esto a veces es contradictorio ya que en ocasiones el asesor si no está preparado adecuadamente puede tener problemas con los alumnos al decirles que todo está bien"</p> <p>" se deben cuidar aspectos como la creación de subgrupos que minimicen la labor en equipo"</p> <p>"se deben estandarizar procesos de evaluación porque no existen parámetros que digan cómo realizar una evaluación hacia los alumnos"</p> <p>"deben de contratar más personal, es entendible que no cuenten con los medios económicos para hacerlo , pero en un futuro será necesario. También deben tener mucho cuidado en la primera generación de estudiantes pues son los que brindarán las referencias en el futuro dentro de la organización"</p> <p>"hace falta dinero, automatizar, página de internet, un banco de datos, que facilite la ordenación de los proyectos de los estudiantes"</p> <p>"es negativo que la empresa ofrezca actividades para los que todavía no tienen los materiales adecuados como los son el karaoke , el cual se ofrece desde la fundación del plantel y se acaba de comprar"</p> <p>"considero que la</p>	<p>encargada del departamento administrativo, es de carácter fuerte, tiende a acceder sólo si le dan razones que la convenzan, se debe aprender a negociar con ella. Le agrada que le propongan cosas nuevas. Tiende a ver las cosas sólo desde el punto de vista económico, la gente en ocasiones no tiene el valor de platicar con ella"</p> <p>"reconozco como mi jefe inmediato al director de administración escolar. Él tiene una disposición grande para aceptar ideas, le interesa principalmente la parte humana. Tiene demasiadas ocupaciones, debe delegar responsabilidades. Tiene una excelente actitud"</p> <p>"en algunas ocasiones la diferencia entre las ideas de los fundadores tiende a crear una lucha de poderes entre la parte económica y humana"</p> <p>" se deben cuidar aspectos como la flexibilidad, en algunas ocasiones es extrema, no se le deben preguntar a los alumnos los horarios pues nunca se les va a poder dar gusto a todos"</p>	<p>"me interesa en el futuro legar a ser socio y formar parte de la elección de la implantación de algunos programas de asesoría académica."</p> <p>"desconozco la inducción que se presenta a los alumnos"</p> <p>"espero que en un futuro que se me reconozca derechos de autor de los programas que estoy creando para la empresa"</p>
--	---	--	---

<p>empresa debe cuidar aspectos como la adecuada organización en os horarios o en los salones”  “a pesar de todo creo que es una organización destinada a crecer”</p>		
---	--	--

**Vaciado de información de las entrevistas realizadas a personal de la organización Freeway English (Marzo del 2004)**

Como puede verse, las entrevistas realizadas reflejaron algunos aspectos importantes, esta técnica permitió conocer las razones por las que estos trabajadores se encuentran en la institución, en ambos casos llama la atención que no se trate del sueldo o la remuneración económica lo que los impulsa a estar ahí. En ambos casos se nota que el ambiente agradable, las oportunidades de ascenso y el buen ambiente laboral son todavía más importantes. Para entender estos aspectos con mayor claridad se muestran a continuación las similitudes y diferencias entre las opiniones de las personas entrevistadas desde cada uno de los tópicos:

**2.3.2 Lo que la gente piensa del proyecto organizacional**

En un principio, los entrevistados muestran una diferencia en cuanto su ingreso a la institución, por una parte, el entrevistado # 1 entró a la institución sin pensar en el proyecto u objetivo de la organización, “simplemente necesitaba el trabajo” fue durante el proceso de capacitación cuando conoció a fondo el fin de la organización, reconociéndolo como una empresa que se dedica a capacitar alumnos para que en siete meses y medio hablen el idioma inglés.

Por otro lado, el entrevistado # 2 reconoce que el proyecto de la organización le resultaba interesante, ya que como se dijo antes, había trabajado en otra empresa que manejaba un programa muy similar al de Freeway English por lo que cuando supo de la convocatoria la curiosidad fue su primer motivo para involucrarse, principalmente porque “en la otra empresa manejaban que su programa era único,

sin embargo, aquí pude comprobar que no es así". De la misma forma, pudo comenzar a notar las diferencias que había entre las dos instituciones.

De esta manera, a pesar de tener motivos u opiniones diferentes respecto a su ingreso a la institución, ambos reconocen al programa como efectivo, en el cual la gramática no es una parte latente pero sí esencial, a su vez está cumpliendo lo prometido en los alumnos hacia siete meses de la inauguración.

Por otra parte reconocen aspectos como los siguientes:

- Es una empresa en la cual hace falta tecnología, automatizar; aspectos como una página de internet o un banco de datos que permita un control de los estudiantes.

- Admiten que es correcto el mencionar que en el programa se enfatice que el cliente siempre tiene la razón, sin embargo, debe haber un límite, ya que no se debe permitir que el alumno sea el que determine los horarios (ya que no se puede dar gusto a todos) o fechas de ceremonia de tal forma que interfiera en las labores administrativas.

- Consideran el proyecto de la organización con tendencia a crecer por la flexibilidad y buen ambiente de trabajo, sin embargo, consideran importante que para que en el futuro esto se vuelva realidad será necesaria la implantación de una división de áreas de acuerdo a las necesidades de cada puesto, así como la contratación de más personal. Reconocen estos aspectos como consecuencia de falta de medios económicos, ya que la empresa va comenzando, pero que se deben cuidar en el futuro.

- Para que la organización se mantenga, se debe promover como parte del programa la estandarización de funciones entre el personal de diferentes turnos, de tal forma que se evite la diferenciación de funciones o la creación de subgrupos.

Todos estos aspectos reflejan que se reconoce a la empresa como una organización en crecimiento con un programa de estudio que funciona, pero también como una organización en la cual se deben cuidar aspectos como la tecnología o la automatización de funciones que permitan un mejor control de las actividades y de los estudiantes.

### **2.3.3. El proyecto personal de los miembros dentro del marco organizacional**

“Un miembro de una organización puede declararse dispuesto a desempeñar cierto papel por estar identificado normativamente con el objetivo de la organización. Puede hacerlo también porque tal objetivo coincida con su interés personal” (Mayntz, 1996, p. 162) Los dos entrevistados de Freeway English afirman estar en la institución por sentirse identificados con el proyecto o porque les brinda un beneficio adicional.

En el caso del entrevistado # 1 en un principio, el proyecto de la organización no era lo más importante, sin embargo con el paso del tiempo se ha ido identificando con la organización y con su objetivo, a tal grado que en el momento de referirse a la organización lo hacía con palabras como “mi”, “nuestro”, etc. Manteniendo una actitud positiva hacia su futuro dentro de la empresa, el cual reconoce como de muchos años, ya que se le presentó el panorama de la posibilidad de que en un futuro y con la apertura de una nueva sucursal se le permita ascender a un puesto de gerencia dentro de la empresa.

Esto va ligado con las aspiraciones del entrevistado # 2 el cual, de la misma manera espera mantenerse por mucho tiempo dentro de la empresa “me agrada mucho que me hayan aceptado no importando de dónde vengo y que quieran aprovechar mi experiencia. Mientras me den la oportunidad de desempeñarme y proponer ideas, Espero dentro de algún tiempo llegar a ser socio y que se me reconozcan los derechos de autor de algunos programas de gramática que estoy creando para la empresa”.

Lo anterior forma parte de lo que plantea Mayntz (1996) cuando se refería a que los miembros con una educación más elevada y que “aportaban” por tanto más a la organización, también son los que esperaban más de ella, (aspecto que se refleja en los dos entrevistados) ambos cuentan con estudios de licenciatura, y aunque no ocupan en este momento un alto nivel jerárquico dentro de la organización, esperan en el futuro llegar a hacerlo.

De la misma forma, ambos afirman estar a gusto dentro de la organización, pues les brinda un beneficio extra, como en el caso del entrevistado # 1 quien el horario en el que labora le permite hacerse cargo de sus labores personales y familiares, así como por ser empleado de la institución cuenta con el beneficio de poder tomar clases gratis de inglés. (lo cual es un punto importante ya que al tratarse de una empresa que ofrece el aprendizaje de un segundo idioma, es necesario que no resulte contradictorio que los empleados que mantienen contacto con los estudiantes no puedan brindar un servicio bilingüe).

Los miembros de una organización tienden a esperar una contraprestación/prestación que les permita desarrollarse en el futuro y conseguir ventajas adicionales como lo puede ser el reconocimiento de su saber, su prestigio personal e incluso su *status* social.

El punto más importante al que los entrevistados hacen mención, es que en Freeway English existe un ambiente agradable de trabajo, “la gente que labora en el lugar es muy unida, las ganas de salir adelante son palpables y el contacto con los alumnos es muy cordial y directo, lo que hace que aunque falten cosas quieras participar en los proyectos”. Este aspecto es muy importante ya que el entrevistador pudo comprobar por medio de charlas y la observación, que ésta es la opinión generalizada de los empleados.

**ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA**

### **2.3.4. Lo que la gente piensa sobre el liderazgo**

A la par de los miembros de la organización existe otro papel de gran importancia: el líder, aquella persona reconocida por los demás para mandar y decidir qué, cómo y cuándo se hacen las cosas.

En el caso de Freeway English existen formalmente seis líderes, entendidos de esa forma, pues seis fueron las personas que se unieron para fundar la empresa y que actualmente son los encargados de dirigir la institución. Sin embargo, desde el punto de vista de los miembros de la organización existen diferentes visiones acerca de los líderes de la empresa. Por medio de la entrevista focalizada por segmentos se detectaron los siguientes puntos.

- Son seis jefes, sin embargo se destacan sólo dos como líderes de la organización.

- El director de asesoría académica, al que se le reconoce como carismático (se entiende como carismático a la gente que se le respeta por las cualidades especiales del individuo. Morgan, 1991. P.145) y accesible con una disposición grande para aceptar ideas. Tiene demasiadas ocupaciones, debe delegar responsabilidades y se le reconoce una excelente actitud.

- La Gerente general administrativa. Se le reconoce como la líder de la organización, es de carácter fuerte, se debe aprender a negociar con ella. Tiende a ver las cosas sólo desde el punto de vista económico. En algunas ocasiones es demasiado exigente en la manera que quiere las cosas y por la operatividad de la empresa es difícil llevarlas a cabo. Por su carácter en ocasiones es difícil acercarse a ella, sin embargo se le reconoce abierta para negociar y aceptar ideas.

- Los demás dueños se encargan principalmente de sus departamentos y no existe mayor relación con las otras personas. Se les considera amables pero un poco distantes.

- A los seis dueños se les considera con experiencia para manejar la empresa pero con algunas resistencias para cambiar sus ideas y métodos.
- Deben cuidar aspectos como lo son el ofrecer a la gente productos o clases que todavía no son adquiridos por la empresa.
- Se les detecta una línea muy delgada entre la flexibilidad en algunos aspectos humanos y la rigidez de los aspectos económicos.
- A todos los líderes se les considera como personas abiertas a recibir sugerencias y con grandes deseos de superación. Se les reconoce una buena actitud.

Si Freeway English está interesada en mantener un control por medio del liderazgo deberá cuidar aspectos como los anteriores, de tal forma que las labores queden divididas de una forma equitativa entre sus miembros, evitando así una división entre los factores económicos y humanos.

Si se toma en cuenta la estructura, los objetivos y la opinión que tiene la gente del liderazgo, y del proyecto organizacional combinado con sus intereses personales, se puede hablar de otro aspecto a analizar, es decir, con todo lo anterior se nombrarán a continuación los problemas que detecta la organización, las metas que tiene así como la perspectiva que tiene de sí misma, y las consecuencias que puede tener esto en sus planes de desarrollo.

#### **2.4. Expectativas de la organización**

Se entiende como meta de la organización a un fin, es decir, "algo que se cumple continuamente" (Mayntz, 1991, p. 75). Tomando en cuenta esta definición, Freeway English detecta dos metas a alcanzar, la primera está pensada para realizarse en el año 2004 y la segunda está pensada para llegar a realizarse a partir del año 2005 en adelante.

La principal meta de la organización, en palabras de Carlos Arias (plática de introducción a los alumnos, agosto del 2003) es “posicionarse como número uno a nivel mundial”. De la misma forma, desde la fundación de la organización se tienen contemplados avances en la empresa, principalmente dirigidos a la apertura de planteles, lo que modifica su estructura.

A corto plazo, en palabras de Arias, se espera “mantener la misma flexibilidad para que la gente se desarrolle de la mejor manera, y que cada uno de los empleados alcance un mejor nivel dentro de la empresa”

A juicio del investigador, lo que busca la organización es mantener una estructura formal en cuanto a que las actividades se realicen de la manera en que se hacen hasta ahora (sin la utilización de manuales o reglamentos) utilizando a la información como herramienta para desarrollar las actividades.

Probablemente se modifique ligeramente su estructura en cuanto al ingreso de nuevo personal, sin embargo permanecerán los mismos líderes dentro de la organización.

De lograrse este mantenimiento en cuanto al sentido de pertenencia de los integrantes de la compañía es viable que en un futuro cercano la empresa adquiera un crecimiento acelerado en la matrícula estudiantil.

De la misma forma en que la organización realiza sus actividades, ha ido detectando dificultades que le permiten alcanzar los objetivos de la compañía.

#### **2.4.1. Los problemas detectados**

En apartados anteriores se estudiaron numerosas características de la organización, elementos estructurales así como procedimientos que realiza, esto ha dado paso al análisis de cada uno de los componentes que permite pensar en su efectiva idoneidad o rendimiento.

Como ya se vio, los objetivos de la organización están plasmados de una manera clara por medio de la misión de la organización, los integrantes de la compañía y sus líderes han logrado una coherencia entre la forma en que se describe a la organización y lo que ofrece, esto ha tenido como resultado un crecimiento económico e interno de la compañía.

A la par de esto, la organización presenta una estructura en la que se refleja una diferenciación jerárquica, (no escrita, pero formal) en la que se respetan los niveles o puestos de cada persona. El problema en esta estructura consiste en la inconexión existente entre las tres áreas de la organización, este es un aspecto importante pues permite hablar de un logro en el objetivo de la institución desde cada una de las áreas, no así desde la organización general.

El sr. Carlos Arias, director de administración escolar, detecta como problemas la necesidad de adquirir una red de cómputo que les permita tener un banco de datos confiable, así como la obtención de estadísticas de asistencias, puntualidad, etc. lo que puede tener como consecuencia que la empresa se vea rebasada por las necesidades e insuficiencia en la estructura de la organización.

El principal factor que el investigador detecta, independientemente de la tecnología, es el tiempo. Los proyectos y las metas de la organización pueden ser llevadas a cabo ya que la matrícula está creciendo, a la par que los recursos financieros. Sin embargo, puede llegar el momento en que los datos sean mayores a los recursos que se tengan para contenerlos.

Como parte de las expectativas de la empresa y habiendo abordado las posibles dificultades, la Sra, Luzedi García, gerente general administrativa explica que la organización espera:

- **En el proyecto organizacional:** "mantener la manera en que se realizan las actividades, lograr un crecimiento de personal, y que los objetivos de la organización se cumplan"

- **En el proyecto de la gente:** “se busca explotar al máximo la capacidad de la gente, sus habilidades, para poder en un futuro un crecimiento en el que el personal ascienda y se convierta en los nuevos líderes de la compañía”

Este punto va ligado con **la percepción del poder y la autoridad**, ya que por lo anterior se busca establecer una empresa “en la que cada persona se convierta en líder de los nuevos integrantes, y que cada uno de ellos refuerce con el ejemplo la filosofía y valores de la compañía.”

Estos tres aspectos muestran que los fundadores quieren posicionarse como empresa en nuestro país, sin embargo, a juicio del investigador es importante reconocer dos puntos:

1. En cualquier organización es necesario reconocer la labor de la gente que se encuentra en la misma, para que de esa manera sea posible involucrar a todo el personal e involucrarlo en los objetivos de la compañía. Este aspecto ha sido un factor clave para la organización ya que se ha logrado que los empleados trabajen conforme a los lineamientos de la institución, viéndose beneficiada su estructura, por otra parte,
2. Las metas de los fundadores son muy amplias y por el crecimiento que ha demostrado en su matrícula es posible que logre alcanzar una estabilidad económica, sin embargo la empresa no cuenta con un sistema de planeación que le ayude a estar preparado ante los cambios que se le presentan en su estructura, lo que hace que constantemente haya un trabajo extra y gastos psicológicos y económicos dentro de la misma.

Este tipo de aspectos son importantes, pues a la larga pueden afectar a los miembros de la compañía al ser éstos rebasados en las actividades y encontrarse en una incapacidad para cubrir todas los procedimientos, puede verse afectado el funcionamiento general de la compañía

### **Por lo tanto...**

Freeway English es una organización con una estructura muy particular ya que cuenta con todos los elementos para llevar a cabo todos sus procedimientos sin la utilización de manuales, organigramas, reglamentos, etc,. Generalmente se piensa que es indispensable contar con estos elementos para poder llevar a cabo las funciones dentro de todas las organizaciones,(acuerdo durante el Seminario Organización, Comunicación y Cultura, enero a septiembre de 2004)

Sin embargo, por medio del estudio de esta institución, para el investigador fue muy interesante entender que una empresa puede llevar a cabo todos sus procedimientos sin la necesidad de estos elementos y que no por ello deja de ser formal.

Al contrario, se necesita de una excesiva formalidad por parte de los líderes y de sus empleados para que todas las labores se desarrollen de una manera adecuada sin la necesidad de estar estos escritos en un papel.

Durante este capítulo se analizó cómo se lleva a cabo esta "otra cara de lo formal", con base en ello, en el siguiente capítulo se analiza ampliamente el funcionamiento y los procedimientos que lleva a cabo la compañía, de tal forma que la congruencia entre el deber ser y el hacer se haga presente.

## **Capítulo III**

**Si funciona... adelante**

Con anterioridad se trató el estudio de la organización Freeway English y la relación que mantiene con su entorno, al mismo tiempo, durante el capítulo anterior se estudió a la compañía desde su estructura, aspectos como la visión, la misión, etc. muestran la manera en la que la propia organización se describe, se presenta y se vislumbra en el futuro.

Por eso, durante este capítulo se presenta a la organización, ya no como dice ser sino como es en realidad, se muestra la manera de actuar de sus empleados, así como los procesos productivos que realizan, a la par de un estudio de los costos que estas actividades generan.

### **3.1. Proceso, problema y diagnóstico**

Como primer paso para identificar los procesos de producción que lleva a cabo la organización Freeway English, se deben destacar dos conceptos que guían a toda investigación organizacional: estructura y funcionamiento.

#### **3.1.1 Estructura formal y funcionamiento real**

Cuando se habla de estructura, generalmente se trata de “una ordenación relativamente duradera de las partes en un todo” (Mayntz, 1996, p, 105) es decir, un modelo estable que permita cumplir con los fines de algo, en este caso una organización.

Sin embargo, “el que las organizaciones estén orientadas hacia un fin y que esto se exteriorice también intencionalmente en su estructuración y en su sistema de reglas (asignación de papeles), no significa que posean siempre una estructura burocrática” (Mayntz, 1996, p. 26). Esto va ligado con lo que pasa en Freeway English, ya que efectivamente no cuenta con una estructura formal en cuanto a reglamentos, o roles que la caractericen burocráticamente, sin embargo, cuenta con

una formalidad en la que lleva a cabo funciones que le permiten cumplir con los objetivos de la organización.

“El objetivo y la función de una organización no necesitan coincidir. Un objetivo de la organización sólo constituye una función cuando la acción propuesta y la acción efectiva son iguales.” (Mayntz, 1996, p, 77)

En el caso de Freeway English, el principal objetivo es realizar la venta de un material didáctico que permita a las personas que lo adquieran la posibilidad de que en un tiempo aproximado de ocho meses dominen el idioma inglés, es decir, combina un interés económico y educativo. Para esto, se llevan a cabo procesos como el de reclutamiento y selección en el departamento de publicidad mediante el cual la gente que ingresa a la organización es capaz de realizar las ventas de dicho material cerrando la cadena de trabajo y cumpliendo con la meta de la compañía.

Sin embargo, para lograr dicho procedimiento deben cumplirse aspectos como la calidad y la variabilidad, que determinan en gran parte la forma en que estas metas se llevan a cabo.

### **3.1.2 Calidad y variabilidad**

La Calidad desde el punto de vista conceptual ha pasado por diferentes etapas, desde el surgimiento de la industria manufacturera donde se le consideraba como algo que debía ser inspeccionado para poder obtener determinados requerimientos técnicos que eran precisados por el productor; continuando la etapa posterior de control estadístico de la calidad, donde se aplicaban técnicas de muestreo a lo largo del proceso con el objetivo de detectar a tiempo cualquier irregularidad y garantizar que el producto cumpliera, igualmente, los requisitos preestablecidos por el productor; en una etapa más actual se instrumentan programas y sistemas de calidad a todas las fases de concepción, diseño y producción, incluyendo el servicio posventa; y hoy la calidad es posible administrarla.

En esta última fase el énfasis está puesto en el mercado, las necesidades y expectativas del cliente. Pero además la Calidad se ve como un enfoque de dirección, que no sólo contempla la calidad del producto, sino el sistema de dirección en su totalidad.

No basta producir de acuerdo a determinados requerimientos o normas técnicas sino producir de acuerdo a lo que el cliente necesita. Es por eso que J. Juran plantea que la "Calidad es adecuación al uso"; James Harrington dice: "Calidad es el grado en que se satisfacen las expectativas de los clientes" y Crosby plantea "Calidad es cumplir los requisitos".(disponible en [www.iteso.org.mx/calidad/cal.htm](http://www.iteso.org.mx/calidad/cal.htm))

De tal forma, para que se cumpla el concepto de calidad dentro de una organización, deben agilizarse diversos factores que permitan lograr una satisfacción de las personas involucradas.

Uno de estos aspectos es: la **variación o variabilidad** definida como la diferencia entre estabilidad y seguridad en un proceso. Esta diferencia se debe minimizar con los métodos estadísticos con el objetivo de estabilizarlo para que el proceso sea predecible.

La variación tiene dos componentes principales:

- Variabilidad por causas comunes (variabilidad común o aleatoria). Esta es inherente al proceso, aunque se use la mejor materia prima y se cuide mucho el proceso. Aquí no se puede hacer nada.

- Variabilidad por causas especiales (variabilidad especial o assignable). Hacia este componente la empresa debe enfocar sus esfuerzos para encontrar la causa y eliminarla; pero esto implica dominar conocer los métodos que permitan encontrarla. Puede deberse a un proceso fuera de tiempo, un operador mal entrenado, una materia prima que no cumple especificaciones de calidad, etc.

Si un proceso tiene variabilidad por causas especiales, aunque se introduzcan mejoras que funcionen de momento, después de un tiempo se observará un retroceso a estados de ineficiencia.

Lo que buscan los métodos estadísticos de control de la calidad es lograr procesos a los que solamente se le asignen causas comunes de variación para que sean predecibles (estables).

A continuación, el análisis de esos procesos sirven para entender el papel de la calidad y variabilidad que se utiliza en la organización.

### **3.1.3 Los procesos problemáticos**

Seleccionar los procesos de producción que generan conflictos dentro de una empresa, no siempre es fácil, ya que la mayor parte de lo que se considera "problemático" tiende a negarse. Sin embargo, en toda organización existen procesos que no se han estudiado o tomado en cuenta como importantes, de tal forma que la institución es incapaz de reconocer las consecuencias económicas o psicológicas que conllevan dichos procesos.

Si se retoma la Teoría de sistemas, en la cual un sistema "es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que constituyen un todo organizado, y donde el resultado es mayor que la suma de sus partes" (Méndez y otros, 1990, p.49) se puede observar una explicación del por qué es importante estudiar un proceso dentro de una organización, es decir, al analizar un procedimiento o paso productivo de una organización se muestra el total de la organización.

El funcionamiento a analizar, al formar parte de un conjunto se convierte en una representación de la organización en general.

En el caso de Freeway English, el departamento a estudiar es el de publicidad, ya que es en él en donde se ubica el personal encargado de las ventas del material didáctico que ofrece la empresa. Cabe recordar que en la organización no se cobran

inscripciones o asesorías mensuales como si fuera una escuela, sino que lo que la compañía ofrece es la venta de un material que permite el aprendizaje del idioma inglés. Por lo tanto, la adecuada venta del producto es de gran importancia para la solvencia económica de la institución.

En la actualidad, el departamento de publicidad es comandado por dos personas: el Vicepresidente de relaciones públicas y la Directora Nacional de publicidad, los cuales son los responsables de las actividades de los directores y gerentes del mismo departamento. A su vez, son éstos últimos los encargados de llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de los consultores, es decir, de los encargados de realizar la venta del material.

Con la necesidad de nuevas matrículas, a partir de marzo del 2004 cada semana se ha repetido este proceso, sin embargo la gente que ha entrado a este departamento es la que más deserción ha mostrado de toda la empresa. El Señor Duman Santana reconoce como la causa de esto que la gente que ingresa, al poco tiempo descubre que las actividades a realizar no son lo que querían.

La realidad de todo esto es que es importante encontrar las causas de dicha deserción ya que la necesidad de repetir el proceso de reclutamiento y selección cada semana lo que genera es un costo económico alto para la empresa, teniendo como consecuencia una gran pérdida de tiempo y baja calidad.

Para entender de una manera más clara la forma en que se lleva a cabo dicho proceso, se explicará a continuación paso por paso la forma en que se realiza. Al mismo tiempo se utilizarán flujogramas que muestren su desarrollo gráficamente.

### **3.1.3.1 Proceso de reclutamiento y selección en el departamento de publicidad de Freeway English.**

El proceso de reclutamiento y selección de una empresa es uno de los principales, ya que de éste depende en gran parte el contestar “¿por qué motivos se

hace alguien miembro, por qué permanece en la organización y por qué razones cumple con la obligación de desempeñar sus cometidos? (Mayntz, 1996, p, 143)

De la manera en que una organización reclute a sus miembros dependerá si los mismos cumplen o no adecuadamente con los objetivos de la empresa.

Por ejemplo, el proceso de reclutamiento y selección en el departamento de publicidad se lleva a cabo cada semana, cumpliéndose cada vez con los mismos pasos. Sin embargo, como ya se dijo, es necesario realizar una y otra vez dicho proceso por el gran número de deserción y falta de interés de las personas contratadas. De tal modo que es necesario preguntarse ¿qué es lo que está pasando durante el reclutamiento que hace que se contrate a personas que muy pronto dejaran el trabajo? ¿Depende de las personas que realizan la contratación o el problema se origina desde el momento de la creación del anuncio del periódico?

Con la propuesta de un procedimiento que llamaremos ideal se pueden detectar las posibles causas de lo que se ha planteado.

#### **3.1.3.1.1. Diagrama de flujo ideal**

En primer lugar, dado que es una empresa en crecimiento interesada en conocer sus limitantes y posicionarse a nivel mundial. Se debería crear un departamento de Recursos Humanos, el cual sería el encargado de solicitar personal mensualmente por medio de un anuncio en el periódico en el que se especifiquen las características necesarias para cubrir el puesto, tales como excelente presentación, disponibilidad de horario, carreras afines y gusto por las ventas.

De la misma forma, se debe establecer un horario de atención para entrevistas, de tal manera que éstas sólo se realicen durante un tiempo establecido.

Conforme la gente llega a la empresa, se les reitera que el trabajo es para formar parte del equipo de ventas y que se requiere de disponibilidad de tiempo

completo., esto ayudaría a disminuir el número de personas no interesadas en esa área. .

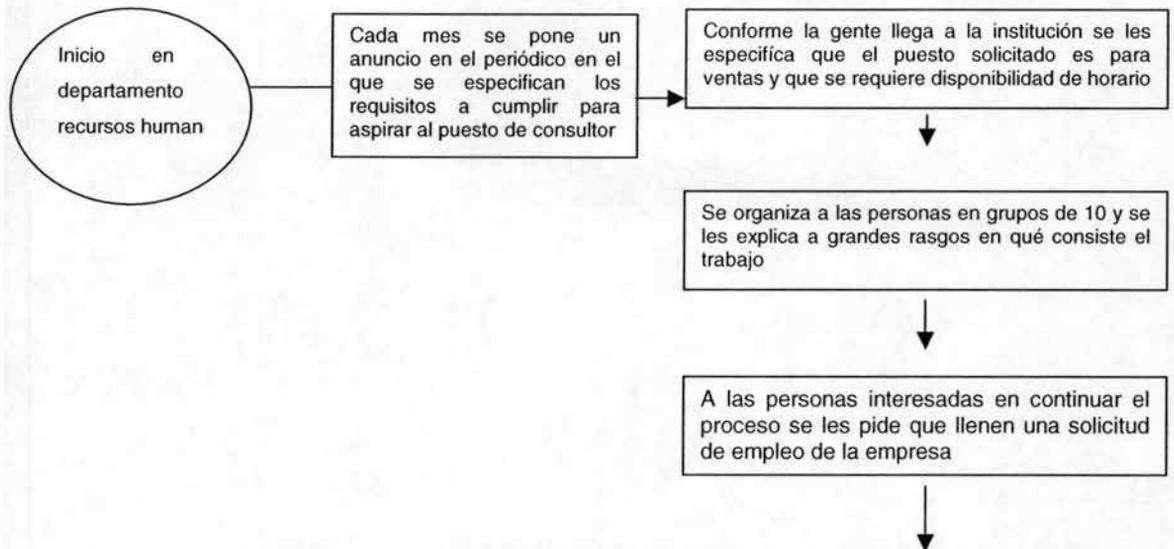
A las personas que permanezcan se les organiza por grupos de 10 y se les pasa a una sala en donde se les explica en grandes rasgos en qué consiste el empleo. Las personas que sigan interesadas en el trabajo se les solicita que llenen una solicitud de empleo elaborada por la institución.

Al final del día se revisan las solicitudes y se eliminan de acuerdo a experiencia, historial académico, etc. las personas que cumplen con los requisitos son citados para una entrevista en la que se estudia la personalidad del individuo, la actitud y disponibilidad para realizar el empleo, así como el desenvolvimiento y presentación personal.

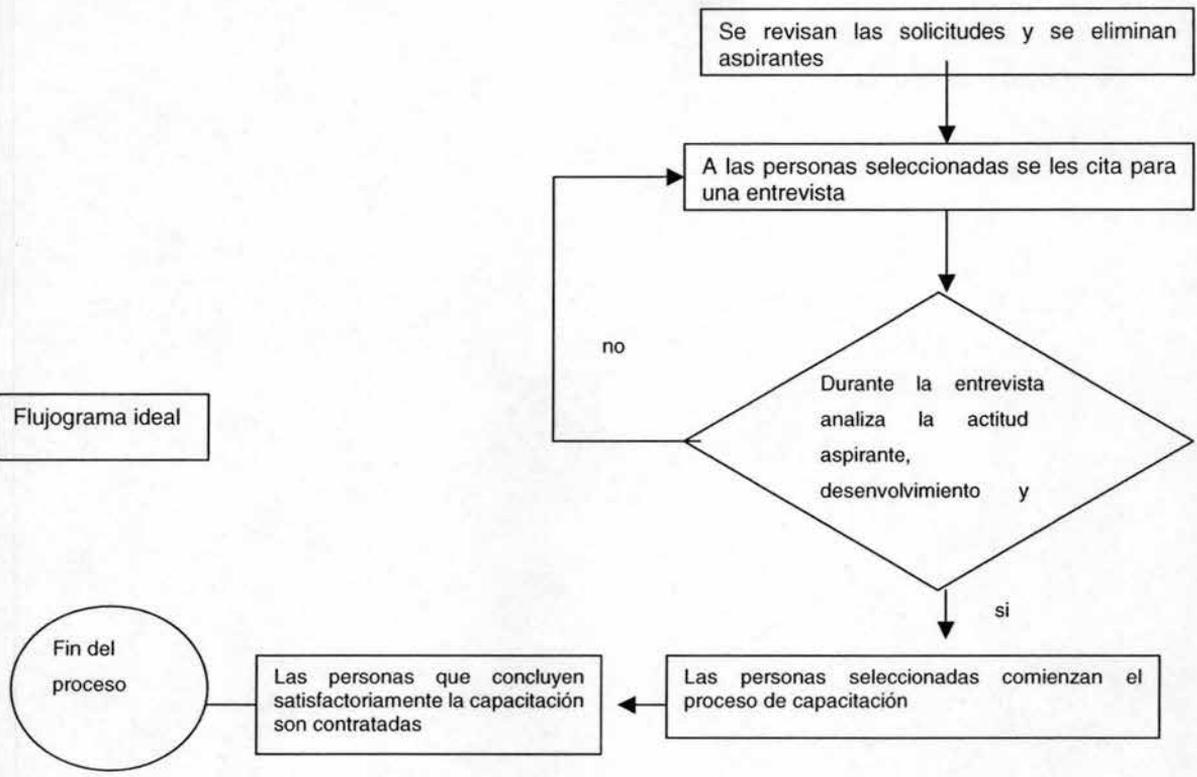
Las personas seleccionadas entran a un proceso de capacitación de tres días en las que se les explica el objetivo de la empresa y las labores a desempeñar.

Los aspirantes que terminen satisfactoriamente el curso son contratadas.

Para mayor claridad se muestra a continuación el diagrama de flujo ideal.



Flujograma ideal



Como se dijo anteriormente, ese es el proceso que a la empresa pudiera ayudarle para disminuir el grado de deserción que hay en los empleados de ese departamento, ya que al realizarse de una manera más exhaustiva permitiría conocer más a fondo las aptitudes y características de las personas que solicitan el empleo. De la misma forma permitiría disminuir el tiempo que se dedica a realizar esa labor (aspecto que se analizará más adelante) esto, podría ayudar a la organización a conseguir un nivel más alto de calidad y productividad.

De cualquier forma, el esquema antes visto es una propuesta hecha por el investigador, ya que en la realidad se lleva a cabo de manera diferente, éstas

diferencias se muestran más adelante por medio de la descripción y el diagrama de flujo del mismo proceso.

#### **3.1.3.1.2. Diagrama de flujo real**

Con el fin de entender con mayor claridad el procedimiento a estudiar se enlista a continuación los pasos en que realmente se realiza el reclutamiento y la selección del personal en el departamento de publicidad.

1. Cada lunes se pone un anuncio en el periódico dirigido a personas truncas, pasantes y licenciados interesadas en desarrollarse en diversas áreas como lo son publicidad, marketing o comunicaciones.

2. Conforme las personas interesadas van llegando a la institución, se les entrega una solicitud de empleo que deben llenar antes de pasar a la entrevista.

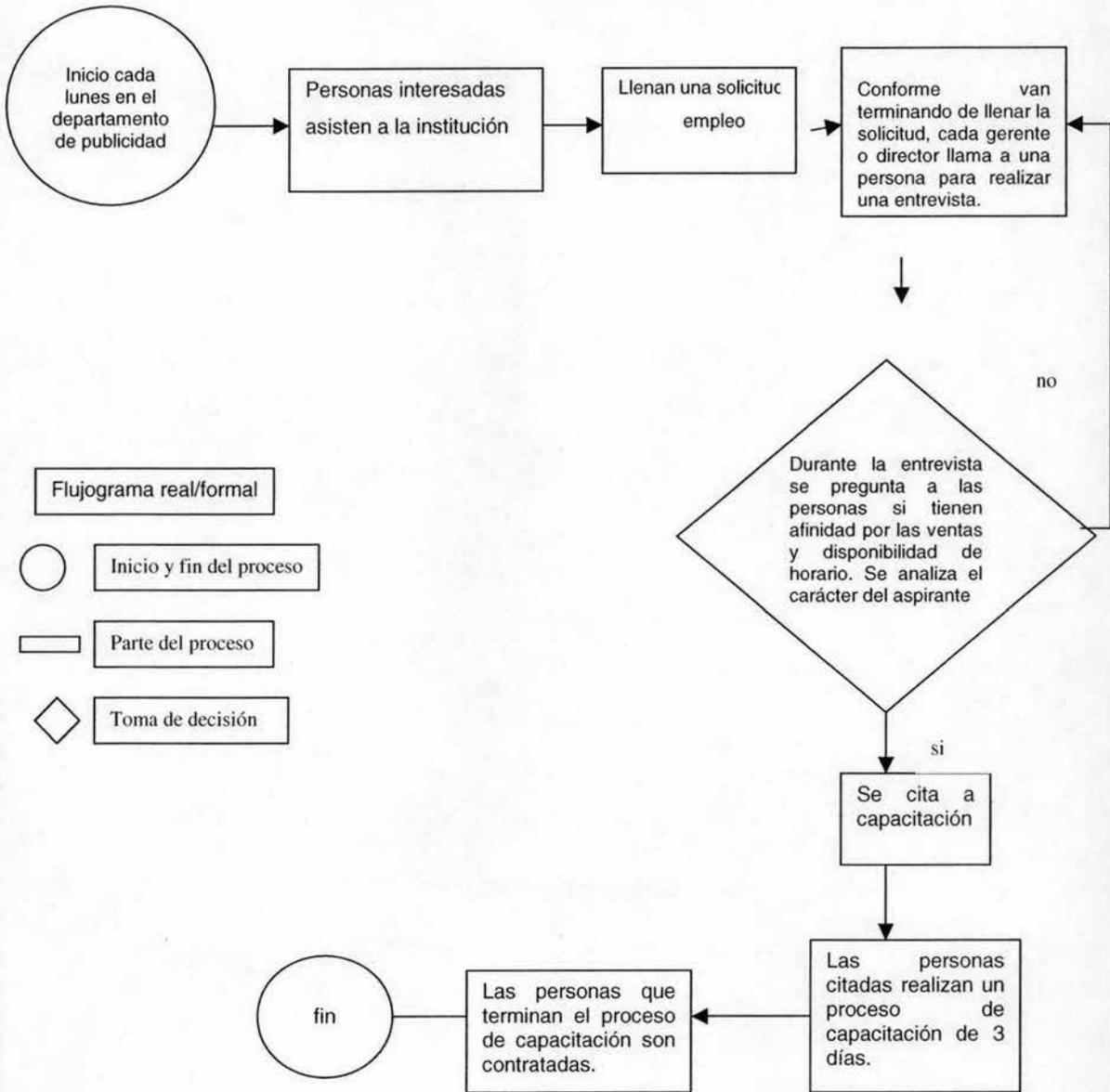
3. A continuación algunos de los gerentes y directores se encargan de realizar entrevistas a cada una de las personas interesadas con el fin de conocer su perfil y sus habilidades.

4. A las personas que por medio de a entrevista cumplen con los requisitos de gusto por las ventas y disponibilidad de horario se les cita para capacitación.

5. La capacitación consta de tres días en los que se explica el objetivo de la empresa y las labores a desempeñar.

6. A los que al final de la capacitación les interesa el proyecto son contratados.

Se muestra a continuación el flujograma real que explica el proceso gráficamente.



De la manera que se cita anteriormente es la forma en que la empresa reconoce se lleva a cabo el proceso de reclutamiento y selección de los consultores, es decir, es el diagrama de flujo real /formal. Sin embargo, como puede verse es un proceso muy flexible en cuanto a los requisitos que deben de cumplir los aspirantes.

Como se puede ver hay aspectos entre los dos flujogramas que no cambian, tales como el anuncio en el periódico, las entrevistas y la capacitación. Sin embargo, en el **diagrama de flujo ideal** puede observarse que desde un principio se especifica las características de las personas que desean contratar, permitiendo de esta forma reducir la flexibilidad y evitar que asista un número ilimitado de personas que posiblemente no cumpla mínimamente con las características que el puesto requiere.

De la misma forma, es importante que se lleven a cabo sesiones informativas en un inicio ya que mucha gente solicita empleo sin saber para qué es el trabajo como en este caso para ventas, esto permite a la organización reducir el número de demandas que se dan en la actualidad para este puesto (el Vicepresidente de relaciones públicas asegura que llegan entre 70 y 80 personas semanalmente a solicitar el puesto de consultor, y cada una de ellas es entrevistada en el momento que llega a la institución) si se especifican desde un principio los requisitos puede reducirse el tiempo empleado para esta parte del proceso.

En el caso de empleos como lo son las ventas es importante tomar en cuenta aspectos como la presentación personal de los aspirantes, ya que de ellos dependerá la imagen que quiera reflejar la empresa ante los posibles clientes.

De la misma forma es importante para la empresa hacer la aclaración desde un principio de que se requiere gente con nivel de estudios de licenciatura, ya que aunque en un inicio se desempeñen en un puesto bajo, con el paso del tiempo las personas que permanecen ascienden a los siguientes puestos y en ese momento es necesario que cuenten con el conocimiento suficiente para dirigir adecuadamente la institución.

Como puede verse, uno de los procesos que se mantiene constante en los dos diagramas es el de la entrevista que se realiza a las personas que personas interesadas en el puesto. La presente investigación se enfocará a esta parte del proceso, ya que de dicha entrevista depende en gran medida la adecuada selección del personal y es en ella donde hay un acercamiento más directo entre el entrevistador y el aspirante.

En la actualidad, las entrevistas se llevan a cabo por gerentes y directores de publicidad, siendo tres de ellos los que cada semana realizan este proceso, por este motivo, por medio de hojas de inspección se llevó a cabo una medición de las actividades y los tiempos que utilizan cada uno de ellos en la realización de dicha actividad, esto, en un periodo comprendido de cuatro semanas, las cuales abarcan del 26 de abril al 21 de mayo del año en curso, para entender su procedimiento claramente se explican a continuación.

### **3.1.3.2 Las hojas de inspección**

El Ingeniero Emilio Martínez, en su libro *Herramientas Estadísticas Básicas* (1995, p.10) explica que una hoja de inspección son formas fáciles de comprender para contestar a la pregunta ¿Qué tan frecuentemente ocurren ciertos eventos?

Por lo tanto, el tener los resultados permite tener una visión de la variabilidad que tiene la empresa para hacer sus procesos. Mientras mayor variabilidad exista tiende a bajar la calidad, este tipo de mediciones es de importancia para empresas como lo es Freeway English ya que al no contar con manuales o reglamentos que le guíen en procedimientos como lo es el reclutamiento, cuenta con una gran flexibilidad para realizarlos.

De esta forma, se muestran a continuación las hojas de inspección utilizadas para medir el tiempo dedicado a las entrevistas. Se recuerda que de este paso depende la selección del personal que será el encargado de dar la primer cara de la institución ante los posibles clientes.

ENTREVISTADOR # 1												
Semana del 26 al 30 de abril			Semana del 3 al 7 de mayo			Semana del 10 al 14 de mayo			Semana del 17 al 21 de mayo			
Ent.	T. I.	T.R.	Dif.	T.I.	T.R.	Dif.	T.I.	T.R.	Dif.	T.I.	T.R.	Dif.
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												
Total												

En esta hoja se apuntan el número de entrevistas que se realizaron en el periodo comprendido del 26 de abril al 21 de mayo efectuándose el martes de cada semana, durante cuatro horas cada día. Cabe destacar que la empresa identifica como número ideal que cada entrevistador debe realizar quince entrevistas por día. (factor dependiente del número de personas que asistan a solicitar el empleo)

De la misma forma, este registro muestra la diferencia que existe entre el tiempo ideal de duración por entrevista, (el cual la empresa detecta como de cinco minutos) y el tiempo real.

Este proceso de medición se llevó a cabo, midiendo a las tres personas encargadas cada semana de realizar las entrevistas. Los datos obtenidos se muestran enseguida.

ENTREVISTADOR # 1

Semana del 26 al 30 de abril				Semana del 3 al 7 de mayo			Semana del 10 al 14 de mayo			Semana del 17 al 21 de mayo		
Ent.	T. I.	T.R.	Dif.	T.I.	T.R.	Dif.	T.I.	T.R.	Dif.	T.I.	T.R.	Dif.
1	5	6	1	5	7	2	5	6	1	5	4	-1
2	5	7	2	5	8	3	5	7	2	5	3	-2
3	5	4	-1	5	7	2	5	7	2	5	7	2
4	5	5	0	5	6	1	5	6	1	5	6	1
5	5	6	1	5	8	3	5	7	2	5	5	0
6	5	6	1	5	7	2	5	8	3	5	4	-1
7	5	9	4	5	6	1	5	7	2	5	6	1
8	5	5	0	5	5	0	5	6	1	5	3	-2
9	5	5	0	5	6	1	5	6	1	5	7	2
10	5	4	-1							5	4	-1
11	5	7	2							5	6	1
12	5	7	2							5	7	2
13										5	5	0
14												
15												
Total	60	71	11	45	60	15	45	60	15	65	67	2

ENTREVISTADOR # 2

Semana del 26 al 30 de abril				Semana del 3 al 7 de mayo			Semana del 10 al 14 de mayo			Semana del 17 al 21 de mayo		
Ent.	T. I.	T.R.	Dif.	T.I.	T.R.	Dif.	T.I.	T.R.	Dif.	T.I.	T.R.	Dif.
1	5	5	0	5	6	1	5	4	-1	5	4	-1
2	5	6	1	5	6	1	5	5	0	5	7	2
3	5	5	0	5	5	0	5	6	1	5	5	0
4	5	5	0	5	5	0	5	5	0	5	6	1
5	5	5	0	5	5	0	5	5	0	5	5	0
6	5	7	2	5	7	2	5	6	1	5	7	2
7	5	8	3	5	5	0	5	5	0	5	4	-1
8	5	5	0	5	5	0	5	7	2	5	6	1
9	5	6	1	5	4	-1	5	5	0	5	5	0
10	5	5	0	5	5	0	5	6	1	5	4	-1
11	5	5	0	5	6	1	5	5	0	5	6	1
12	5	4	-1				5	5	0	5	7	2
13	5	5	0							5	6	1
14	5	7	2							5	5	0
15	5	5	0									
Total	75	83	8	55	59	4	60	64	4	70	77	7

ENTREVISTADOR # 3												
Semana del 26 al 30 de abril				Semana del 3 al 7 de mayo			Semana del 10 al 14 de mayo			Semana del 17 al 21 de mayo		
Ent.	T. I.	T.R.	Dif.	T.I.	T.R.	Dif.	T.I.	T.R.	Dif.	T.I.	T.R.	Dif.
1	5	7	2	5	6	1	5	6	1	5	4	-1
2	5	6	1	5	6	1	5	5	0	5	7	2
3	5	5	0	5	5	0	5	7	2	5	6	1
4	5	5	0	5	5	0	5	8	3	5	5	0
5	5	6	1	5	4	-1	5	8	3	5	5	0
6	5	5	0	5	5	0	5	7	2	5	6	1
7	5	7	2	5	6	1	5	6	1	5	4	-1
8	5	7	2	5	6	1	5	5	0	5	7	2
9	5	6	1	5	5	0				5	7	2
10	5	5	0	5	5	0				5	4	-1
11	5	6	1							5	6	1
12	5	7	2							5	5	0
13	5	6	1							5	4	-1
14												
15												
Total	65	78	13	50	53	3	40	52	12	65	70	-5

Estas hojas de inspección muestran que en las cuatro semanas estudiadas, el entrevistador 1 utilizó 43 minutos más del tiempo que se esperaba en las entrevistas que realizó, por su parte el entrevistador # 2 dedicó 23 minutos más y el tercer entrevistador dedicó 33 minutos más de lo estipulado, de acuerdo al número de entrevistas que realizaron.

Este dato habla de que los tres entrevistadores dedicaron más tiempo del que ellos habían reconocido como el ideal, este factor es positivo desde el punto de vista en el que de esa manera pudieron establecer contacto personal por más tiempo con los aspirantes y eso puede ayudar a determinar si serán aptos para el empleo (siempre considerando que en este momento ese es el único momento en el que el aspirante y el entrevistador tienen para conocerse de manera directa)

De la misma forma, las hojas de inspección muestran que el tiempo que se esperaba dedicar a las entrevistas duró más de lo que ellos esperaban, lo que habla

de un proceso que no se está cumpliendo como se esperaba, lo que habla de una planeación deficiente.

En las siguientes hojas de inspección, lo que se hizo fue tomar como base los resultados de las anteriores de tal forma que en la primer fila se registra el tiempo que se dedicó a realizar entrevistas, el cual como ya se dijo es de cuatro horas. Después, cada semana se tomó el registro del tiempo total de duración por las entrevistas realizadas, para que finalmente se detectara el tiempo que debería haberse utilizado en las quince entrevistas esperadas.

ENTREVISTADOR # 1													
MEDICIÓN DE TRABAJO													
	Semana del 26 al 30 de abril			Semana del 3 al 7 de mayo.			Semana del 10 al 14 de mayo			Semana del 17 al 21 de mayo			Total mensual
	N.I.	N.R.	DIF.	N.I.	N.R.	DIF.	N.I.	N.R.	DIF.	N.I.	N.R.	DIF.	
Tiempo dedicado a realizar entrevistas													
Tiempo de duración por entrevista													
Número de entrevistas esperadas/realizadas.													

Todas las mediciones se realizaron en minutos, tomando como base que el tiempo ideal de duración por entrevista que es de cinco minutos. Esa labor se llevó a cabo por cada uno de los entrevistadores.

Los datos obtenidos se muestran a continuación por cada uno de los entrevistadores.

ENTREVISTADOR # 1													
MEDICIÓN DE TRABAJO													
	Semana del 26 al 30 de abril			Semana del 3 al 7 de mayo.			Semana del 10 al 14 de mayo			Semana del 17 al 21 de mayo			Total mensual
	N.I.	N.R.	DIF.	N.I.	N.R.	DIF.	N.I.	N.R.	DIF.	N.I.	N.R.	DIF.	
Tiempo dedicado a realizar entrevistas	240 m	71m	169	240	60	180	240	60	180	240	67	173	960/ 258
Tiempo de duración por entrevista	60	71	11	45	60	15	45	60	15	65	67	2	215 / 258

Número de entrevistas esperadas/realizadas.	75	71	-4	75	60	-15	75	60	-15	75	67	-8	300 / 258
ENTREVISTADOR # 2													
MEDICIÓN DE TRABAJO													
	Semana del 26 al 30 de abril			Semana del 3 al 7 de mayo.			Semana del 10 al 14 de mayo			Semana del 17 al 21 de mayo			
	N.I.	N.R.	DIF.	N.I.	N.R.	DIF.	N.I.	N.R.	DIF.	N.I.	N.R.	DIF.	Total mensual
Tiempo dedicado a realizar entrevistas	240	83	157	240	59	185	240	64	176	240	77	163	960 / 279
Tiempo de duración por entrevista	75	83	8	55	59	4	60	64	4	70	77	7	260 / 279
Número de entrevistas esperadas/realizadas.	15	15	0	15	11	4	15	12	3	15	14	-1	300 / 52

ENTREVISTADOR # 3													
MEDICIÓN DE TRABAJO													
	Semana del 26 al 30 de abril			Semana del 3 al 7 de mayo.			Semana del 10 al 14 de mayo			Semana del 17 al 21 de mayo			
	N.I.	N.R.	DIF.	N.I.	N.R.	DIF.	N.I.	N.R.	DIF.	N.I.	N.R.	DIF.	Total mensual
Tiempo dedicado a realizar entrevistas	240	78	162	240	53	187	240	52	188	240	70	170	960 / 253
Tiempo de duración por entrevista	65	78	13	50	53	3	40	52	12	65	70	5	220 / 253
Número de entrevistas esperadas/realizadas.	15	13	-2	15	10	-5	15	8	-7	15	13	-2	300 / 44

Finalmente se obtuvo una hoja de inspección en la que se englobaron los resultados obtenidos, de tal manera que los datos que se muestran a continuación son la suma de los datos obtenidos en las cuatro semanas, multiplicadas por los tres entrevistadores.

Las categorías que se presentan son las mismas que en las hojas anteriores, los resultados se muestran con una equivalencia minutos/ horas con el fin de tener una visión del tiempo empleado durante la realización de las entrevistas.

<b>Resultado global de los entrevistadores en el periodo comprendido del 26 de abril al 21 de mayo.</b>			
	Número ideal	Número real	Diferencia
Tiempo planeado a realizar entrevistas.	2880 min/ 48 horas	794 min/ 13 h 14 min	2086 min/ 34 h 46 min
Tiempo de duración por entrevista.	695 min/ 11h 35 min.	794 min/ 13 h 14 min	99 min/ 1 h 39 min
Número de entrevistas realizadas.	900 min/ 15 h  180 entrevistas	695 min/ 11 h 35 min 139 entrevistas	205 min/ - 2 h 25 min 41 entrevistas

### Resultados

Como puede verse el mayor problema se encuentra en el tiempo que se dedica a realizar entrevistas por día, ya que en total y entre los tres entrevistadores, se pierden 34 horas de actividad, es decir, utilizaron sólo el 27% de tiempo que planearon, perdiendo el 63% del tiempo en espera de que llegara más gente. Este tiempo puede ser de utilidad para realizar otras labores considerando principalmente que el proceso que se midió se lleva a cabo por personas que ocupan altos niveles jerárquicos que tienen otras responsabilidades (aspecto que se retomará más adelante).

Por otro lado, el tiempo de duración por entrevista registró que las entrevistas realizadas (139) deberían haberse efectuado en un tiempo de 11 horas con 35 minutos, pero en realidad se hicieron en 13 horas con 14 minutos, es decir hubo 2 horas con 21 minutos de diferencia, es decir, la duración que debían tener las entrevistas que se realizaron fue 15% más tardada de lo esperado.

Este tiempo es muy variable ya que es un resultado global, en el que el entrevistador número 1 tuvo una diferencia de 43 minutos extras. El principal problema dentro de esa cifra es que esta persona no mantiene una constante en el tiempo que duran sus entrevistas, ya que en la mayoría de ellas durante la última semana la duración era menor de la ideal.

Este aspecto es importante ya que una persona no es capaz de conocer a una persona y saber si va a ser buena en el empleo con sólo tres minutos de entrevista.

Finalmente, se registró que hubo 41 entrevistas que la empresa esperaba hacer y que no se llevaron a cabo. Este número, debe reconocerse que es dependiente de las personas que asisten a solicitar el empleo y que no es posible para la empresa registrar un número mayor si no hay solicitantes.

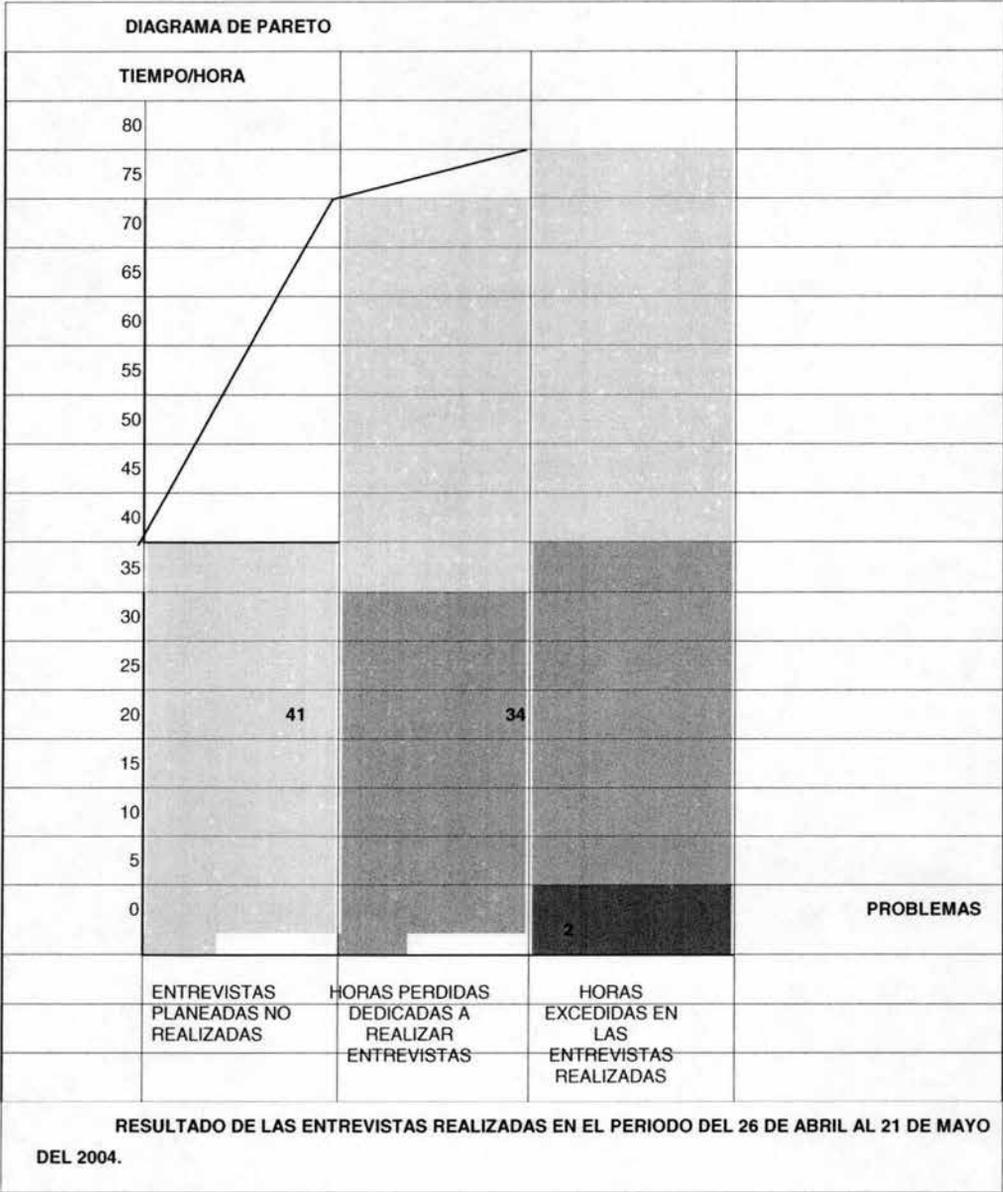
Sin embargo, si la empresa esperaba realizar 180 entrevistas y sólo se efectuaron 139 quiere decir que se hicieron el 77% de las entrevistas esperadas, este número refleja que al contrario de lo que piensa el director general de publicidad, no es posible asegurar la cantidad de gente que va a llegar a solicitar un empleo.

Todos estos datos están relacionados con que si se suma el sueldo mensual de cada uno los tres entrevistadores, y se adecua al número de horas que se perdieron, la empresa está perdiendo un aproximado de 12 mil pesos mensualmente, y si se toma en consideración que este proceso ha venido realizándose desde noviembre del 2003 quiere decir que la empresa ha invertido un aproximado de 84 mil pesos en esta actividad. Las hojas de inspección son de gran utilidad para detectar este tipo de situaciones que empresas como Freeway English ignoran o no le dan importancia.

De cualquier manera, una forma de entender los resultados de la medición es por medio de una gráfica, que en este caso es denominada: diagrama de pareto, la cual explica Emilio Martínez ( 1995, p, 11) "es una forma especial de gráfico de barras verticales que ayuda a determinar qué problemas se deben resolver y en qué orden."

Dicha gráfica ayuda a detectar cuáles son los problemas que requieren de mayor atención dentro de la organización. Los problemas son ordenados por categoría y en orden decreciente, de tal forma que las columnas con menor

frecuencia van siendo colocados a la derecha, y arriba de cada categoría se ubica una barra que representa el número de frecuencia en la que se presentó cada suceso. Los datos mostrados en el diagrama se basan en los datos de las hojas de inspección y reportan los datos como se muestra a continuación:



Como puede observarse, el principal problema es que se destinaron 34 horas que fueron planeadas a realizar entrevistas, y que pudieron ser utilizadas en otro proceso.

Las dos horas ahorradas que se registran en la duración por entrevista pueden ser utilizadas en el mismo proceso pero de una manera más elaborada que permita conocer de forma más completa a los aspirantes y a su vez hacer una mejor selección del personal.

Finalmente, las 41 entrevistas no realizadas reafirman el que no es necesario dedicar tanto tiempo a este proceso. Una forma de solucionar este aspecto es como se vio en el diagrama ideal con la implantación de un departamento de recursos humanos que se encargue de realizar esta actividad de una manera mejor planificada. De la misma forma, otra opción sería que dicho procedimiento, en vez de realizarlo tres personas semanalmente lo efectúe sólo una, de esa manera los otros dos podrían dedicarse de lleno a sus actividades.

Hasta el momento en la empresa parece normal que se emplee tiempo – muchas veces indefinido- en realizar algún proceso, sin embargo, no existe un control o medición que le permita detectar los costos que está generando, y si es una empresa que busca alcanzar un posicionamiento a nivel mundial debe tomar en cuenta los procesos productivos que lleva a cabo y ya no depender tanto de la forma contingente en que se desarrolla hasta ahora.

Éste puede ser un factor clave ya que para toda organización es necesario saber cuánto tiempo emplean sus miembros para realizar un proceso, es decir, cuántas horas/hombre se están utilizando. Al mismo tiempo, al tratarse de una actividad que realizan miembros de un nivel jerárquico medio es importante reconocer que tienen diversas ocupaciones y que la mayor parte de cada semana es dedicada al reclutamiento, dejando a un lado las otras responsabilidades, olvidando el concepto de calidad en el cual es necesaria la satisfacción de las personas involucradas

Es necesario que antes de que pase más tiempo y se abran más sucursales la organización busque alcanzar un mejor nivel de calidad, y que con la ayuda de elementos como los utilizados anteriormente pueda disminuir la variabilidad que hasta el momento permanece.

A la par de los resultados que se obtienen de las hojas de inspección, se puede estudiar la relación que existe entre los miembros de la organización, una de las maneras de lograrlo es por medio de lo que se conoce como clima organizacional.

### **3.2. El clima organizacional**

Con base en lo anterior, y para poder analizar de una manera completa el comportamiento y la personalidad de una persona es necesario recorrer todos los aspectos que envuelven al individuo, de tal manera que sea posible conocer cómo dicho comportamiento afecta al desarrollo de la organización, es decir, su productividad.

Uno de las técnicas que permiten tener una visión de ese comportamiento es la encuesta, que en este caso se utiliza con el fin de medir el clima organizacional (Timm. P., traducción de Ávila, X. 1990), que no es otra cosa que el método utilizado para medir la percepción que tienen los miembros de la institución de sí mismos y de los demás integrantes de la compañía.

De la misma forma sirve para medir panoramas morales como son: el nivel de confianza, la toma de decisiones, la satisfacción, etc.

Como se explicó anteriormente, un estudio de clima organizacional lo que busca es conocer la percepción de la gente que labora en una organización; este sistema suele ser de gran ayuda para detectar problemas en la comunicación interna de la institución.

De la misma forma, para toda organización es de gran relevancia el que cada uno de los miembros conozca de una manera clara lo que se espera de ellos, esta técnica permite conocer aquellas discrepancias entre la manera de pensar de los jefes y de sus trabajadores.

Con el fin de entender de una manera más clara el proceso que se siguió, se explica a continuación en qué consiste la técnica que se utilizó y a quiénes se aplicó.

### 3.2.1 Encuesta

Lazarsfeld, (1971,p. 193) considera a la encuesta como una técnica para indicar que el investigador no se guía por sus propias suposiciones y observaciones, sino prefiere dejarse guiar por las opiniones, actitudes o preferencias del público para lograr ciertos conocimientos. Es también un método que permite explorar sistemáticamente lo que otras personas saben, sienten, profesan o creen.

En un primer plano lo que se buscó fue el ordenar la encuesta basada en 3 tópicos:

- La **comunicación** existente entre los jefes y los empleados,
- La **satisfacción**, que comprende la motivación personal, social y económica, y
- El **liderazgo**, en el que se tomaron en cuenta la toma de decisiones, la flexibilidad y el acercamiento como principales factores.

Todo esto se dio por medio de la aplicación de una encuesta, la cual consta de 42 preguntas cerradas (obtenidas de Diagnóstico de clima organizacional, Timm,P. Traducción de Ávila, X. 1990) que presentan al entrevistado las alternativas de respuestas, utilizando como instrumento la escala Likert, por medio de la cual se presentan las oraciones seguidas por una escala de 5 puntos en la cual se puede contestar si se está de acuerdo en desacuerdo.

Como se vio en el organigrama, la empresa está formada por 37 miembros de los cuales 10 forman parte de lo que se puede llamar personal de un nivel jerárquico medio.

Por lo tanto, la encuesta se aplicó en primer lugar a las 10 personas que entran en esta categoría: 1 secretaria, 4 asesores académicos, y 5 consultores.

Por otro lado se aplica a siete personas que forman parte del nivel jerárquico alto de la empresa: 1 Directora de atención y servicios al cliente, 1 Director de asesoría académica, 1 Vicepresidente de relaciones públicas, 1 Gerente general administrativa, y 3 Gerentes.

No se aplicó a las 37 personas debido a que la empresa se encuentra en cambios y en búsqueda de la apertura de una nueva sucursal, de modo que a la gente a la que no se le pudo realizar el ejercicio es por estar fuera de la ciudad realizando otra actividad.

### 3.2.2 Diseño y construcción del instrumento

Con el fin de tener una mayor claridad de la forma en que aplicó la encuesta, se muestra a continuación el cuadro en el que se describen las preguntas que se utilizaron en la medición (entendida como el proceso mediante el cual las ideas o conceptos son dimensionados de acuerdo a reglas), ubicadas de acuerdo a la categoría a la que pertenecen. (propuesta hecha por Xavier Ávila, en Timm, P., 1990)

Nombre de la variable: Clima organizacional	
Definición: Método utilizado para medir la percepción que tienen los miembros de la organización de sí mismos y de los demás integrantes de la institución. De la misma forma sirve para medir panoramas morales como son: nivel de confianza, flexibilidad, toma de decisiones, motivación, etc. (Martínez, 1995)	
Categoría	Número de pregunta en el cuestionario
Comunicación. (personal, entre jefes y empleados)	- 2, 4, 8, 10, 11, 12, 13, 15, 19, 20, 22, 23, 25, 31, 34, 38, 39.
Satisfacción (Motivación personal, social y satisfacción económica)	- 1, 3, 7, 16, 18, 21, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 33, 35, 36, 37, 42.
Liderazgo (Toma de decisiones, flexibilidad, acercamiento)	5, 6, 9, 14, 17, 24,40, 41.

Cabe destacar que a cada uno de las personas encuestadas se les informó de la entera confidencialidad de los resultados obtenidos.

Con base en lo anterior, se presenta a continuación la encuesta que se entregó de manera personal a los jefes de la organización, la cual se diferencia con la del resto del personal por la instrucción que se hace a los líderes de la organización sobre contestar **no** lo que ellos consideraban era la respuesta apropiada sino lo que consideraban que sus trabajadores iba a contestar, esto permite en un futuro establecer las medidas de discrepancia obtenidas entre los jefes y los empleados.

---

A continuación se le presentan afirmaciones sobre la comunicación interna en esta área de la compañía. Lea cuidadosamente cada afirmación y marque el número de opción que mejor describa su opinión acerca de esa información. Recuerde que no hay límite de tiempo y lo único que se necesita es su honesta opinión. En todos los casos recuerde que:

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

Se le presentan a continuación las mismas preguntas que se le hicieron al personal a su cargo, pero en este caso usted deberá marcar **NO** su opinión personal sino la que cree que marcaron la mayoría de los empleados bajo sus órdenes. Si desea hacer algún comentario puede incluirlo en la parte posterior de la hoja.

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

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

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

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

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

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

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

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Los jefes deberían comunicar a los empleados únicamente aquellos asuntos pertinentes a su trabajo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

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

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

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

1                      2                      3                      4                      5

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

1                      2                      3                      4                      5

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

1                      2                      3                      4                      5

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

1                      2                      3                      4                      5

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

1                      2                      3                      4                      5

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

1                      2                      3                      4                      5

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

1                      2                      3                      4                      5

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

1                      2                      3                      4                      5

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

1                      2                      3                      4                      5

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

1                      2                      3                      4                      5

17. La gerencia debería dar información completa acerca de la planeación general y específica tanto de corto como de mediano plazo.

1                      2                      3                      4                      5

18. El empleado se debería sentir con libertad para consultar en cualquier momento a los jefes de su departamento.

1                      2                      3                      4                      5

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

1                      2                      3                      4                      5

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

1                      2                      3                      4                      5

21. El mejoramiento en el trabajo personal está influenciado por el grado en que el empleado entiende, acepta y apoya las acciones tomadas por la gerencia.

1                      2                      3                      4                      5

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

1                      2                      3                      4                      5

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

1                      2                      3                      4                      5

La gerencia debería comunicar a los empleados todos los asuntos que involucran a la empresa, que afectan el trabajo y a su imagen pública.

1                      2                      3                      4                      5

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

1                      2                      3                      4                      5

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

1                      2                      3                      4                      5

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

1                      2                      3                      4                      5

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

1                      2                      3                      4                      5

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

1                      2                      3                      4                      5

29. La mayoría de los empleados quieren saber más de la compañía de la cual forman parte.

1                      2                      3                      4                      5

30. Esta compañía tiene la obligación de establecer canales de comunicación en el trabajo para sus empleados.

1                      2                      3                      4                      5

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

1                      2                      3                      4                      5

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

1                      2                      3                      4                      5

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

1                      2                      3                      4                      5

34. Tengo muy clara la idea de lo que la organización quiere de mí.

1                      2                      3                      4                      5

35. Hay una gran confianza entre empleados y jefes en la organización.

1                      2                      3                      4                      5

36. Otras personas dentro de la organización gozan de más atención a sus opiniones que yo.

1                      2                      3                      4                      5

37. Estoy constantemente informado de los cambios que ocurren en la organización.

1                      2                      3                      4                      5

38. Hablar en voz alta de los asuntos de la empresa siempre trae problemas.

1                      2                      3                      4                      5

39. La gerencia anima a todos los empleados a proponerse metas personales así como a tomar parte en las metas de la organización.

1                      2                      3                      4                      5

40. Mi jefe nunca se ha sentado a explicarme los aspectos fundamentales de las políticas de la compañía.

1                      2                      3                      4                      5

41. Hay un despliegue de confianza y libertad personal en la organización.

1                      2                      3                      4                      5

### Vaciado de la información

Por medio del siguiente cuadro se presentan los resultados de la encuesta, haciendo una diferencia entre los datos obtenidos por parte de los jefes y por otro lado el de sus empleados.

Por medio del siguiente cuadro en los que se vació la información obtenida en las encuestas, se presenta a continuación por un lado las respuestas dadas por el personal con nivel medio y por el otro las de personas con nivel jerárquico más alto, estableciendo en un principio el tópico al que pertenecen.

N. de pregunta	Empleados					Jefes				
	En fuerte desacuerdo		En fuerte acuerdo			En fuerte desacuerdo		En fuerte acuerdo		
		3	4	5	1	2	3	4	5	
1		1	5	2		1	1	5		
2	*		5	5				3	4	
3		1	1	2	6			3	4	
4		6		3	1		5	1	1	
5		1		4	3	1	5	1		
6		2	1	2	5			3	4	
7			1	3	6			3	4	
8				3	7			3	4	
9				8	2			4	3	
10			3	3	3			4	3	
11	*	1		4	5			2	5	
12			2	2	6			2	5	
13		1	5	3	1		1	1	3	2
14			1	5	4			3	4	
15		1	1	5	2			5	2	

16			1		5	4				4	3
17			2	1	5	2			1	3	3
18					3	8				3	4
19			2	6	1	1			1	2	4
20				1	6	3				4	3
21				4	3	3			1	6	
22			1		3	6				1	6
23	*				3	7			1	3	3
24				2	7	1				3	4
25			1	4	2	3				4	3
26				1	6	3				3	4
27				1	3	6				3	4
28			3	2	4	1		1	1	3	2
29			1	6	3					3	4
30			2		7	1				4	3
31					7	3				3	4
32	*		3	4	1	2			3	4	
33				4	6				1	3	3
34	*				6	4				3	4
35		1	2	1	4	2			3	4	
36	*	3	1	4	1	1	1	3	3		
37	*	1	1	4	1	3			3	1	3
38		3	2	1	4			4	2	1	
39	*	1		2	4	3		1	3	3	
40		3		1	1	5			1	3	3
41	*	1	3	1	1	4		1	1	2	3
42	*	2	1	6		1		3	1	3	

Resultados del estudio de clima organizacional de la organización Freeway English realizado entre el 21 y 25 de mayo del

Las preguntas que se encuentran señaladas por un \* son las que presentan las discrepancias más notorias entre ambos niveles (aspecto que se explica en la p. 118), o que por su respuesta merecen algún estudio posterior, todas estas preguntas cuentan con una gráfica que puede ser observada en el anexo # 3 de esta investigación.

### 3.2.3 Resultados

Con base en los datos anteriores se pueden obtener los siguientes puntos acerca de cada tópico.

#### **Categoría 1: Comunicación.**

En cuanto a la comunicación puede distinguirse que tanto los trabajadores de la organización como sus jefes tienen una opinión muy parecida respecto a que se requiere de un sistema formal de comunicación interna. Para esto pudiera ser de utilidad la creación de un departamento de comunicación que les permita tener una atención personalizada con la que puedan expresar los diferentes problemas personales y laborales que se les presenten, otra buena manera es por medio de la creación de un buzón de sugerencias.

Es necesario reconocer que la gente quiere saber el por qué se dan los cambios en la empresa, ya que esto refleja que el personal quiere ser parte importante de la compañía.

Otro punto destacado es que todos los miembros de la organización reconocen a la comunicación interna como un instrumento que les puede permitir mejorar las condiciones de trabajo y de producción.

Una pregunta particularmente importante es la que se refiere a que hablar en voz alta siempre trae problemas, teniendo un alto número de respuestas en el área referente a sin opinión, o fuertemente de acuerdo, este aspecto debe cuidarlo en gran medida la compañía ya que el poder expresarse de todos los temas con la mayor libertad posible le brinda al personal un mayor sentido de aceptación y desarrollo para los empleados, a diferencia de cuando éstos solo pueden expresarse a beneficio de la compañía.

En cuanto a la categoría de **satisfacción** :

Es interesante el que la mayoría de los jefes reconozcan que los empleados iban a contestar que no existe una información que le permita al personal estar al tanto de los cambios que se van a dar en la compañía.

Es también interesante detectar que algunas de las personas sienten que están siendo excluidas en sus opiniones y que este factor sea aceptado por las altas jerarquías.

De la misma forma, por los resultados obtenidos se puede identificar que la mayoría del personal se encuentra en la institución porque se sienten satisfechos con algún aspecto (buen ambiente, clases de inglés gratis, etc) y no necesariamente porque se sientan identificados con los objetivos de la compañía. Este es un factor que debería aprovechar la compañía en beneficio de la calidad y productividad de la misma.

#### En cuanto al **liderazgo**:

Se vuelve a notar que existe cierta preferencia para algunas personas. Algo importante en esta dinámica es que se nota la aceptación de las personas del nivel jerárquico más alto con respecto a este suceso.

En empresas como Freeway English, en la que la mayor parte de sus integrantes forman parte de la organización desde sus inicios, es de vital importancia crear un sentido de unión y responsabilidad compartida de tal forma que la gente de nuevo ingreso se vea motivada a contribuir con la institución, de modo contrario, el sentimiento de inconformidad crecerá y se transmitirá.

La mayor parte de las veces este aspecto ocasiona que la gente, al no sentirse involucrada y con la capacidad de participar, genere un sentimiento de apatía respecto a los procesos que debe ejecutar.

Para disminuir este tipo de situaciones se debe combatir la apatía ya sea por medio de dinámicas de integración, buzones de sugerencias, etc.

Sin embargo, la encuesta realizada puede ser analizada de una manera más profunda, de tal forma que los resultados obtenidos sean aprovechados de una manera más enriquecedora.

### 3.2.4 Medidas de discrepancia

En estudios como el que se acaba de presentar, es necesario utilizar todos los sistemas posibles para que la organización detecte en dónde se encuentran los problemas de comunicación, por lo tanto a continuación se muestran las medidas de discrepancia que propone Timm (diagnóstico de clima organizacional, medidas de discrepancia, traducción de Avila, X. 1990) y que se aplican con los resultados de la misma encuesta, de tal forma que se obtenga un vaciado de la información en un esquema similar al que se muestra enseguida.

Pregunta número	Columna 1	Columna2	Columna 3	Columna 4	Columna 5	Columna 6
Aspecto de la escala.	Promedio del empleado.	Promedio del supervisor.	Diferencia.	Unidad de error.	Error adicional.	Promedio de error del jefe o supervisor.
1						
2						
3						

Timm. Explica que una discrepancia, en cuanto al clima organizacional, se refiere a ciertas diferencias entre lo que el emisor del mensaje piensa estar comunicando y lo que los receptores perciben. Este autor, para obtener la información propone los pasos que se muestran a continuación:

- Se obtiene un promedio de lo respondido en cada pregunta, sumando las respuestas de cada empleado y dividiéndolo entre el número de personas que respondieron. Se registra el resultado en la primera columna.

- Se realiza la misma operación con las respuestas de los supervisores y se registran los promedios obtenidos por cada pregunta en la columna número 2.

- Se calcula el grado de error o diferencia de la siguiente forma:

- Se sustrae el promedio del jefe (columna 2) del porcentaje obtenido por los subordinados (columna 1) y se escribe el resultado en la columna 3 señalando si se trata de un valor positivo o negativo.

- Se asigna un valor equivalente a cada diferencia, en este caso sin tomar en cuenta si la diferencia es positiva o negativa, de manera similar a como se muestra a continuación:

Columna 3	Columna 4
Diferencia	Unidad de error asignada
De 00 a .99	0
De 1 a 1.99	1
De 2 a 2.99	2
De 3 a 3.99	3
De 4 a 4.99	4
De 5 a 5.99	5

- Se comparan las columnas 2 y 3 por cada pregunta, si la diferencia es mayor de 2 se suma 1 a la unidad de error y se coloca el resultado en la columna 5.

- Se suman los números de las columnas 4 y 5 para computar el nivel de error del supervisor y se anota el resultado en la columna número 6.

- Si el resultado de la columna 6 es de 3 o más señala un problema de comunicación grave que merece una acción correctiva inmediata.

Entre más alto sea este número es potencialmente más peligroso el malentendido.

Con base en las indicaciones anteriores, se muestra a continuación el vaciado de la información obtenida.

Pregunta número	Columna 1	Columna2	Columna 3	Columna 4	Columna 5	Columna 6
Aspecto de la escala.	Promedio del empleado.	Promedio del supervisor.	Diferencia.	Unidad de error.	Error adicional.	Promedio de error del jefe o supervisor.
1	3.7	3.5	-.2	0	1	1
2	4.5	4.5	0	0	1	1
3	4.3	4.5	.2	0	1	1
4	2.9	2.4	-.5	0	1	1
5	3.5	2	-1.5	1	2	3
6	4.0	4.5	.5	0	1	1
7	4.5	4.5	0	0	1	1
8	4.7	4.5	-.2	0	1	1
9	4.2	4.4	.2	0	1	1
10	3.8	4.4	.6	0	1	1
11	4.3	4.7	.4	0	1	1
12	4.4	4.7	.3	0	1	1
13	3.5	3.8	.3	0	1	1
14	4.3	4.5	.2	0	1	1
15	3.5	4.2	.7	0	1	1
16	4.2	4.4	.2	0	1	1
17	3.7	4.2	.5	0	1	1
18	5.2	4.5	-.7	0	1	1
19	3.1	4.4	1.3	1	2	3
20	4.2	4.4	.2	0	1	1
21	3.9	3.8	-.1	0	1	1
22	4.4	4.8	.4	0	1	1
23	4.7	4.2	-.5	0	1	1
24	3.9	4.5	.6	0	1	1
25	3.7	4.4	.7	0	1	1
26	4.2	4.5	.3	0	1	1
27	4.5	4.5	0	0	1	1
28	3.3	3.8	.5	0	1	1
29	3.2	4.5	1.3	1	2	3
30	4.5	4.4	-.1	0	1	1
31	4.3	4.5	.2	0	1	1
32	3.2	3.5	.3	0	1	1
33	3.6	3.8	.2	0	1	1
34	4.4	4.5	.1	0	1	1
35	3.4	3.5	.1	0	1	1
36	2.6	2.2	-.4	0	1	1
37	3.4	4	.6	0	1	1
38	2.6	2.5	-.1	0	1	1
39	3.8	3.2	-.6	0	1	1
40	3.5	4.2	.7	0	1	1
41	3.4	4	.6	0	1	1
42	2.6	3	.4	0	1	1

Como puede observarse en el cuadro, sólo tres preguntas tienen 3 en el error del jefe o supervisor, las preguntas que muestran esa característica son las siguientes:

- 5. Los jefes deberían comunicar a los empleados únicamente aquellos asuntos pertinentes a su trabajo.

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

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

En las tres preguntas, las respuestas de los jefes y de los empleados tienen opiniones divididas entre los puntos ofrecidos. Es pertinente destacar que las dos primeras preguntas tienen en común que se refieren a qué tanto deben interferir los empleados en los asuntos generales de la empresa. En la primera los empleados contestaron en forma dividida, siendo las personas de alto nivel las que piensan que están en desacuerdo, es decir, consideraron que a las personas a su cargo les interesaba ser informados de todos los aspectos de la empresa, no sólo los que se refiere a su trabajo.

En lo que se refiere a la tercera pregunta, los jefes pensaron que sus empleados deben sentirse libres de acercarse a sus jefes para solucionar cualquier asunto que afecte sus relaciones laborales, sin embargo, lo que las personas en nivel medio contestaron es que preferían omitir su opinión, lo que quizá da una muestra de que los empleados no se sienten con la confianza de establecer una cercanía con sus superiores.

Este tipo de asuntos es importante ya que en muchas ocasiones las personas encargadas de dirigir una empresa piensan que sus empleados tienen los mismos intereses que ellos, y que por esa razón van a luchar por conseguir los objetivos de la empresa, sin saber que posiblemente permanezcan en la empresa por una razón diferente, como puede estar empezando a suceder en Freeway English.

Este aspecto debe ser cuidado cada vez más en la empresa, ya que está en crecimiento y con el ingreso de nuevo personal, puede perderse el ambiente agradable y de cordialidad que mostraba hasta hace algunos meses.

Gran parte de la responsabilidad dentro de este proceso, es el papel de las personas que reclutan al personal, ya que en un primer plano, de ellas depende el conocer las razones que impulsa a una persona a ingresar a la institución. De tal forma, a continuación se analizará el papel del actor involucrado en este proceso, ya no sólo en cuanto a su personalidad y la afinidad al puesto que desempeña, sino como responsable de la cooperación, negociación y lucha de poder que impera en la organización.

Para entender de una mejor manera este proceso, se estudian a continuación a las personas responsables de llevar a cabo la labor de reclutamiento y selección en el departamento de publicidad.

### **3.3 Los actores**

Puede existir un gran número de elementos que convierten a una organización en un lugar valioso, sin embargo sin lugar a dudas el más importante es la gente que la conforma, ya que sin ella, el funcionamiento de las mismas simplemente sería imposible.

Es muy importante reconocer que las organizaciones son lugares en donde la gente que trabaja en ellas transporta su manera de ser y de pensar a la propia institución.

El hombre, antes que nada “es una cabeza, es decir, una libertad” (Crozier, 1990, p. 38) se trata de personas autónomas capaces de adaptarse, manipular y crear en función de las circunstancias que se le presentan.

Las organizaciones son creadas para lograr fines, y alcanzar objetivos; en muchos casos se espera que toda la gente que ingresa en ellas se adapte a la forma

de ser de la organización y se involucre en ella. La realidad en muchos casos es que las instituciones llegan a convertirse en lugares en donde las relaciones de poder, de influencia y de dominación se convierten en aspectos que llegan a afectar seriamente a la productividad de una compañía.

De ahí la importancia de establecer las características de las personas que conforman una empresa, en este caso Freeway English.

A la par de esto, el reconocer cuál es la fuente de los gastos innecesarios de tiempo, dinero y esfuerzo es de gran relevancia para las organizaciones. Para continuar con el análisis del proceso de reclutamiento y selección de una forma más específica debe partirse desde investigar a los actores responsables de realizar dicho proceso, es decir, a los directores y gerentes de publicidad.

Cabe mencionar, que la gente que en este momento (mayo del 2004) ocupan tanto los puestos de gerentes y de directores son personas que forman parte de la institución desde su fundación y en esos inicios eran ellos los encargados de reclutar a los primeros clientes de la organización, es decir, iniciaron como consultores y fueron ascendiendo. Algunos de ellos cuentan con la experiencia de haber trabajado en una empresa similar a Freeway English, aspecto importante puesto que están identificados con el objetivo de la empresa.

Con el paso del tiempo han ido desarrollándose en diversas actividades de la institución como lo son la coordinación, la supervisión de los nuevos miembros, y el reclutamiento y selección.

De esta manera, Mayntz (1996, p. 154) plantea que “siempre que el reclutamiento es asignado a los miembros de una organización como un cometido colectivo, sin ser aleccionados especialmente para este fin ni poner en sus manos un criterio de selección, el aislamiento se realizará principalmente en el círculo de los conocimientos personales.” Aspecto que se ve reflejado durante las entrevistas.

Con el fin de conocer de una forma más amplia dichos conocimientos o comportamientos se estudiarán las características de las personas involucradas en el proceso tales como su edad, sexo, nivel académico, etc. De tal forma que sea posible determinar su personalidad y encontrar la afinidad entre ésta y el puesto que desempeñan.

### **3.3.1 Personalidad**

A lo largo del paso del tiempo, han surgido diversos estudios sobre el comportamiento, un de ellos es referente a la personalidad.

Robbins (1999, p. 90) describe a la personalidad como “la suma total de las formas en que un individuo reacciona e interactúa con otros”, y a su vez la forma en que cada persona responda a los estímulos determinará en gran parte su comportamiento en el desempeño laboral.

En el mismo estudio, Robbins plantea el “Modelo de los cinco grandes” dicho modelo se basa en cinco características generales que al ser constantes intentan dar muestra del comportamiento de las personas. Para mayor claridad se describen a continuación:

- Extroversión. Dimensión de la personalidad que es característica de alguien sociable, comunicativo y afirmativo.
- Afabilidad. Dimensión de la personalidad que corresponde a alguien de buen carácter, cooperativo y confiable.
- Rectitud. Dimensión de la personalidad que corresponde a alguien responsable, confiable, persistente y orientado al logro.
- Estabilidad emocional. Dimensión de la personalidad que caracteriza a alguien calmado, entusiasta, seguro (positivo) en lugar de tenso, nervioso, deprimido e inseguro.

- Apertura a la experiencia. Dimensión de la personalidad que caracteriza a alguien imaginativo, con sensibilidad artística e intelectual.

Cada característica permite identificar el comportamiento y tipo de personalidad de los individuos. Teniendo el promedio de la frecuencia en que se da cada comportamiento se puede obtener la característica predominante.

Por ejemplo, con las tres personas que siempre se dedican a realizar entrevistas se realizó una observación de la manera en que se desenvolvían en sus actividades, y después a los tres se les hicieron algunas preguntas, todo esto con el fin de detectar cómo su comportamiento reflejaba su personalidad.

Con la ayuda de un cuadro como el que se muestra a continuación se estudiaron las similitudes que existen entre la forma en que se comportan y la imagen que tienen de sí mismos.

	<b>Entrevistador # 1</b>	<b>Entrevistador # 2</b>	<b>Entrevistador # 3</b>
<b>Lo que dice</b>	Se describe como sociable, con buen carácter y responsable.	Se describe como tolerante, con objetivos, disciplinado, persistente y confiable.	Se describe como cordial, con estilo, amable, confiable y honesto.
<b>Lo que hace</b>	Reconoce a la mayor parte del personal por su nombre, tiende a observar lo que le rodea, la mayor parte del tiempo se desempeñó de forma amable y calmada.	Mostró conocer al personal, la mayor parte del tiempo las personas lo llamaban para hacer comentarios o resolver dudas. Continuamente se le veía con papeles o recordatorios de actividades.	Se caracteriza por platicar con casi todas las personas, incluyendo a los alumnos. Casi siempre viste con aditamentos que combinan con su ropa como son bufandas o guantes. Tiende a trabajar en equipo.
<b>Tipo de personalidad</b>	Afable con estabilidad emocional.	Rectitud con estabilidad emocional.	Extrovertido y afable.
"Modelo de los cinco grandes".(Robbins, 1999, p.90) Características de personalidad basadas en la observación del comportamiento de los tres entrevistadores del proceso de reclutamiento y selección en el departamento de publicidad de Freeway English)			

Por medio del cuadro anterior, pueden verse algunas características de la personalidad de cada uno, las cuales pueden ser como aptas para el puesto que desempeñan, sin embargo, no son suficientes para determinar si dicha personalidad

cumple con los requisitos que el puesto demanda, por lo que a continuación se verá con mayor profundidad dicho tema.

### 3.3.2 Personalidad vs puesto

A la adecuada coincidencia entre la personalidad y el puesto a desempeñar se le atribuye gran parte del éxito del funcionamiento de una organización. Por ejemplo: ¿Cuántas veces se ha escuchado que una persona perdió un contrato millonario por su incapacidad de tomar rápidamente una decisión? Probablemente la persona no tuvo la culpa por haber tomado una decisión errónea sino porque su personalidad le impedía tomarla rápidamente. Este tipo de cuestionamientos son los que hacen pensar que existen ciertos parámetros que determinan las cualidades que debe cumplir la gente para cumplir con un puesto.

Para entender esto más fácilmente Robbins (1999 p. 94) sugiere atributos de la personalidad, tales como:

**El sitio de control.** Aquellas personas que creen que son los amos de su propio destino, llamados internos ya que consideran los resultados organizacionales a sus propias acciones, controlando ellos mismos factores como la salud y el ausentismo en las empresas. O al contrario aquellos que creen que lo que les sucede en la vida es efecto de la suerte o el azar, llamados externos.

**El maquiavelismo.** Aquellas personas que piensan que los fines justifican los medios, basado en el comportamiento de Nicolás Maquiavelo, establece que las personas con un maquiavelismo alto tienden a manipular más, ganan más y se les persuade menos, siendo necesario para ellos un contacto cara a cara con las otras personas. Se cree que este tipo de personas son útiles en puestos que requieren de negociación como lo son las ventas a comisión.

**Autoestima.** Se entiende como autoestima al grado en el que una persona se gusta o no a sí misma. Se cree que las personas con autoestima alta tienden a

enfrentar más riesgos en la selección de puestos y suelen estar más satisfechos con los mismos, mientras que los de autoestima baja requieren de evaluaciones positivas por parte de otras personas, en las organizaciones éstos últimos suelen ocuparse en complacer a otros.

**Autocontrol.** Se refiere a la habilidad de un individuo para ajustar su comportamiento a factores externos. Las personas con gran autocontrol son capaces de presentar contradicciones entre su comportamiento público y privado. Se les considera aptos para papeles administrativos en los que se requiere que los individuos adopten papeles múltiples.

**Disposición para asumir riesgos.** Las personas que cuentan con esta característica tienden a ser las personas útiles en empleos como corredores de bolsa en los que se deben tomar grandes decisiones en cortos lapsos de tiempo.

**Personalidad tipo A.** Se caracterizan por ser personas que están constantemente en movimiento, se sienten impacientes ante el ritmo al que se desarrollan la mayor parte de los eventos, luchan por hacer dos o más cosas al mismo tiempo, la mayoría no saben qué hacer con su tiempo libre y están obsesionados con los números. Les gusta la tensión y se les considera trabajadores rápidos, enfatizan la cantidad sobre la calidad, rara vez son creativos.

**Personalidad tipo B.** Son aquellas personas que nunca sufren la sensación de prisa con la impaciencia que la acompaña, no sienten la necesidad de mostrar o discutir sus logros, juegan para divertirse y relajarse y pueden hacerlo sin sentimiento de culpa. Se cree que los ejecutivos superiores son de este tipo ya que no tienden a tomar decisiones apresuradas.

En esta investigación la observación de los entrevistadores tomó un papel muy importante, ya que con esta técnica se pudieron percibir aspectos de la personalidad de los tres sujetos investigados. Una de las ventajas fue que el que ahora escribe formaba parte del lugar desde hace tiempo, por lo que el encontrarse tomando notas

u observando a la gente que se encontraba en las instalaciones de la organización, no despertó ningún tipo de interés que modificara la conducta de las personas. Por medio de este procedimiento fue posible poner atención en el comportamiento de los entrevistadores y tomar en cuenta las características que plantea Robbins con el respecto al puesto que desempeñan.

<p><b>Entrevistador # 1</b>  <b>Edad: 37</b>  Sexo: Masculino  Nivel académico: Preparatoria</p>
<p>Puesto: Director Filial  Actividades:  - Preparar la programación de los consultores.  - Realizar entrevistas.  - Supervisar la capacitación.</p>
<p>Características:  - Tiende a ser sumamente observador,  - Se comporta como si por medio de su cuerpo pudiera controlar las actividades que se desarrollan a su alrededor.  - Casi no se mueve de su lugar.</p>
<p>Personalidad vs Puesto.  Debido a su comportamiento puede combinar tres tipos de personalidad:  - Sitio de control interno  - Autocontrol  Personalidad tipo B</p>
<p>Comentario:  Sin importar que es de los ejecutivos con mayor edad, y a su vez con menor nivel educativo, demuestra ser reconocida como una de las personas con mayor perseverancia y aptitud para el puesto. De la inauguración del plantel a la fecha es el que más puestos jerárquicos ha alcanzado.</p>
<p><b>Entrevistador # 2</b>  Edad: 25 años  Sexo: Masculino  Nivel académico: Licenciatura en ciencias de la comunicación.</p>
<p>Puesto: Gerente  Actividades:  - Organización de equipos.  - Capacitación y operatividad.  - Realizar entrevistas.</p>
<p>Características:  Demuestra ser una persona a la que se recurre para solucionar problemas. La mayor parte del tiempo está en movimiento ya sea en citas o coordinando algún suceso.</p>
<p>Personalidad vs Puesto.  Debido a su comportamiento es una persona con alta autoestima ya que la mayor parte del tiempo puede observarsele con una sonrisa, tiende a lucir satisfecho con las actividades que realiza. De la misma forma puede ubicarse como con personalidad tipo A y con disposición para asumir riesgos.</p>
<p>Comentario:  Este tipo de características son necesarias para desempeñarse adecuadamente en el puesto que desempeña. En puestos relacionados con las ventas es necesario mostrar seguridad en lo que se dice. Al</p>

mismo tiempo es necesario ser dinámico para poder cubrir las diversas actividades.
<b>Entrevistador # 3</b> Edad: 25 años. Sexo: Masculino Nivel académico: Licenciatura en Turismo.
Puesto: Gerente Actividades: - Coordinación y manejo de personal. - Realización de entrevistas a aspirantes.
Características: Se desenvuelve como una persona que busca llamar la atención de las demás personas, esto desde la forma de vestir hasta la manera en que se peina (se rasura la cabeza) Se le considera como una de las personas más populares dentro de la empresa, principalmente por las alumnas, quienes afirman haberse inscrito "porque él les ofreció el curso y les cayó bien". Constantemente se le ve conversando con alguien o haciendo citas telefónicas para los consultores.
Personalidad vs Puesto: Por la forma que intenta llamar la atención puede considerarse de baja autoestima, sin embargo también muestra un alto nivel de maquiavelismo en el que utiliza su carisma y sociabilidad para agradar y manipular a la gente.
Comentario: En el puesto que desempeña es de gran importancia tener la facultad de convencer a la gente, gran parte de su ascenso hasta el puesto que ocupa en la actualidad se debe al gran número de matrículas que consiguió en los inicios de la empresa.

Los tres miembros de la organización muestran características que son aptas para el puesto que desarrollan. De la misma forma, los tres se preocupan por brindar una buena imagen ante la gente ya que reconocen la importancia de ser los responsables de dar la primera impresión de una organización.

Por otro lado, la mayoría de las personas involucradas en el proceso de reclutamiento son de sexo masculino, sólo uno de ellos es casado y con hijos, aspecto que si bien hasta el momento refleja la situación del que ocupa el nivel jerárquico más alto, no ha sido un factor que demuestre alguna diferencia en cuanto al ausentismo o falta de compromiso.

Hasta este momento las características de personalidad que tienen los tres entrevistadores tienen una relación adecuada con el puesto que desempeñan, sin embargo, como se vio con anterioridad éstas mismas personas son las responsables de atraso o pérdida de tiempo en el proceso de reclutamiento y selección..

Gran parte de la responsabilidad dentro de este proceso, es el papel de las personas que reclutan al personal, ya que en un primer plano, de ellas depende el conocer las razones que impulsa a una persona a ingresar a la institución.

De tal forma, a continuación se analiza el papel del actor involucrado en este proceso, ya no sólo en cuanto a su personalidad y la afinidad al puesto que desempeña, sino como responsable de la cooperación, negociación y lucha de poder que impera en la organización.

### **3.3.3. El poder y el actor**

Conforme una persona va integrándose a una organización, llámese empresa, grupo, partido, etc... las razones por las que forma parte de ella pueden ir modificándose, aspectos como la cooperación, y la negociación que exista dentro del grupo van a ir marcando diferentes etapas en las que cada integrante va a ser el creador de sucesos. Estos sucesos, lo que buscarán es establecer algo que ha existido desde el inicio de la humanidad: el poder.

Un grupo, “no tiene sentido fuera de la relación con sus miembros” (Crozier, 1990., p.43), la afirmación de que exista una persona la cual se involucre con otra/s para lograr un objetivo, muestra la capacidad de la gente para interactuar entre ellas.

A la par de un grupo, deben considerarse aspectos, que sin ellos se dificultaría la existencia de la cooperación, tales como que si una persona quiere hacer algo pero no encuentra la forma de realizarla simplemente no puede llevarla a cabo, necesita de la posibilidad de encontrar una *oportunidad* para lograrla.

Si se pone el caso de Freeway English, y a las personas que se analizaron en el proceso de reclutamiento y selección del departamento de publicidad, éstas, se encuentran en la empresa porque en su fundación laboraban en otra organización de la cual surgieron todos los fundadores de Freeway, éstos al conocer a sus

compañeros les propusieron que vinieran a trabajar a la nueva empresa con mejores sueldos y mayores niveles jerárquicos.

Si los ahora gerentes y directores no hubieran tomado una decisión rápida y hecho un balance de lo que era mejor para ellos, posiblemente seguirían trabajando en aquella institución, con el mismo puesto, o posiblemente se hubieran aburrido y habrían renunciado.

El punto aquí es que tuvieron la *oportunidad* de cambiar de empresa, de ascender en su nivel jerárquico, corriendo el riesgo de que la nueva organización no funcionara, sin embargo se decidieron y la tomaron, tuvieron la *capacidad* de valorar sus pros y contras, de tal manera que ahora mantienen un buen nivel que les permite manejar un control sobre otras personas, es decir, consiguieron poder, pero...

### 3.3.4 ¿Qué es el poder?

Cuando se habla de una relación entre dos partes en la cual ambas intercambian elementos y se adaptan para lograr sus objetivos, se está hablando de poder, "es una relación de intercambio, por lo tanto de negociación, en la que están comprometidas por lo menos dos partes" (Crozier, 1990, p. 56)

Para lograr ello, el actor dentro de una organización requiere de instrumentos que le permitan negociar con las personas de las que desea obtener algo a cambio, es decir, necesita una estrategia.

Sin embargo para entender mejor éstos últimos conceptos es necesario recalcar algo:

Características de la estrategia.	Características del poder.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- - El actor rara vez tiene sus objetivos claros, en algunas ocasiones, lo que busca se convierte en el instrumento para aspirar a algo más, es decir,</li> <li>- - Siempre está activo, necesita</li> <li>- - Tener un objetivo, un sentido ofensivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- - Es una relación instrumental, que requiere de un ajuste no siempre consciente, es una</li> <li>- Relación no transitiva,</li> <li>- - Es una relación recíproca pero desequilibrada, en la que se requiere que una de las partes tenga algo que intercambiar, y</li> </ul>

<p>que le permita aprovechar las oportunidades que se le presenten, y es en resumen,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un comportamiento no siempre racional que en su periodo defensivo le permite mantener su margen de libertad y su capacidad de actuar.</li> </ul>	<p>en la que una de las partes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- - Puede por el momento sacar más ventaja que el otro, permaneciendo así hasta que su comportamiento se vuelve predecible y se requiere de una nueva negociación.</li> </ul>
<p>- <b>Características de la estrategia y el poder obtenido de Crozier, 1996, p. 56</b></p>	

Como lo plantea Crozier, se puede entender que las características de una estrategia siempre van ligadas a las del poder, ya que ambas son utilizadas como un instrumento que les permite negociar y obtener en un tiempo determinado los beneficios de dicha negociación.

Ya sea la fuerza, la riqueza, el prestigio o la autoridad, son beneficios que en el caso del problema analizado en Freeway English, los tres actores que participan en el proceso de reclutamiento y selección obtienen varios distintivos.

En primer lugar, son a los únicos que se les reconoce como “capaces” de llevar a cabo las entrevistas lo cual les da gran parte del reconocimiento público, en sus manos siempre tienen la decisión para contratar o no a una persona, lo que les confiere un sentido de autoridad ante los nuevos aspirantes. De la misma forma, al tener entre sus responsabilidades la coordinación de personas que se encuentran en niveles jerárquicos más bajos a los de ellos, constantemente entran en etapas de negociación en la que es necesario utilizar el carácter, el sentido de cooperación y la personalidad de cada uno de ellos.

En el caso del departamento de publicidad el reconocimiento del poder es de gran importancia, generalmente a las personas que logran el mayor número de ventas del material que ofrece el plantel son aquellas a las que se considera valiosas para la organización. De tal forma, las personas que fueron medidas en el proceso de la realización de las hojas de inspección, durante la etapa de fundación de la empresa, lograron este reconocimiento, y en la actualidad llegaron a un punto en el que una de sus principales funciones no sólo es llevar a cabo sus responsabilidades,

sino mantener la imagen de que pueden controlar el entorno que los rodea, si este entorno es la organización, como se podrá ver enseguida, el poder juega un papel muy importante.

### **3.3.5 Poder y organización**

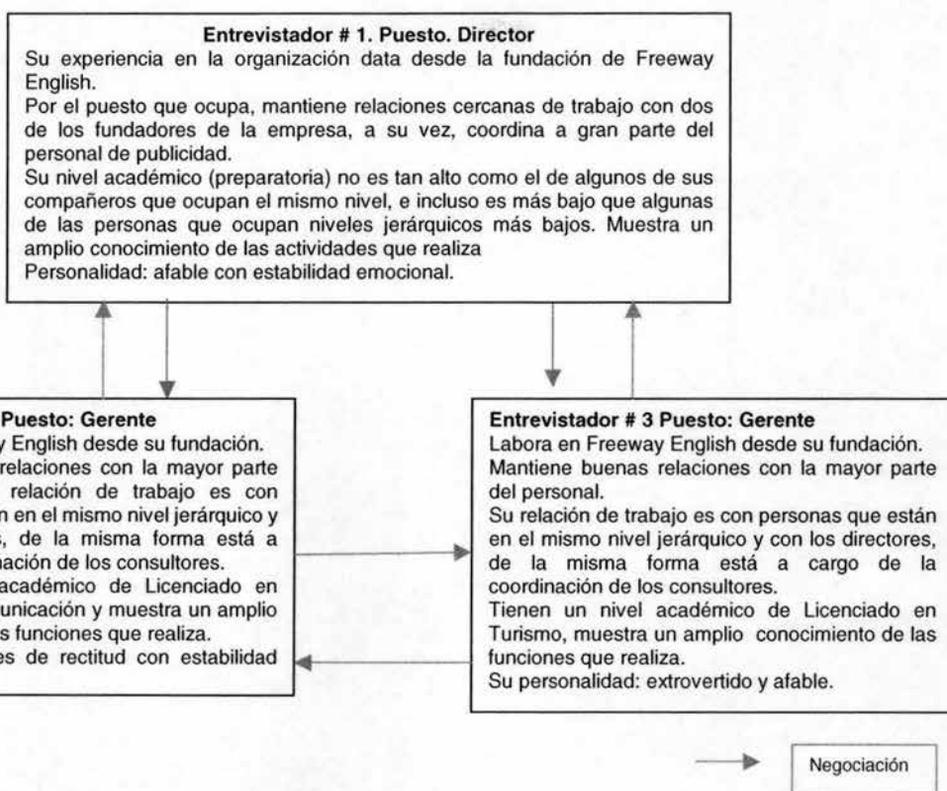
El mantenimiento del poder, se ve limitado con la organización ya que no es lo mismo simplemente utilizar los atributos carismáticos, o maquiavélicos que los caracterizan. Al formar parte de un grupo, específicamente de una organización, se deben cumplir reglas y “mecanismos reductores que restringen considerablemente las posibilidades de negociación de los actores y que de esta manera permiten resolver los problemas de la cooperación.” (Crozier, 1990, p. 45)

En el caso de Freeway English, la negociación comienza desde los niveles jerárquicos más altos, en los que se implementan proyectos para que la gente se motive a realizar las cosas. Tanto en el departamento de publicidad como en el de administración escolar, existen programas como el empleado del mes o incentivos económicos que se van transmitiendo en todos los puestos.

Sin embargo, hay que recordar que “el mayor grado de incertidumbre para una organización, se presenta cuando su ambiente es complejo y cambia con rapidez” (Johansen, 1979, p. 72) en Freeway English no existe una gran complejidad en cuanto a niveles jerárquicos formales que hay que respetar, pero sí en cuanto a su flexibilidad y multiplicidad de funciones, por ejemplo en el departamento de se ha estudiado existe una gran deserción y contratación de nuevos miembros los cuales generan una gran incertidumbre en cuanto a los beneficios que aporten a la institución. De tal forma, al desconocerse entre ellos, los miembros afectan de modo directo las negociaciones y cooperación que puedan realizarse.

Los tres actores medidos en el proceso de las entrevistas, al llevar más tiempo trabajando juntos, y tener en sus responsabilidades el control de otras personas

llevan a cabo esta negociación, utilizando de la misma forma algunas características que se describen a continuación.



Como se muestra, las negociaciones entre los gerentes es constante, “ la organización regulariza el desenvolvimiento de las relaciones de poder” (Crozier, 1990, p. 66) los triunfos que cada uno de ellos obtiene se ve reflejado principalmente en los resultados que se dan mensualmente en la organización; el factor tiempo juega un papel muy importante ya que básicamente es la restricción que les marca hasta dónde lograron dominar a los otros gerentes y a su equipo.

En cuanto al papel del director, la negociación se da en varios aspectos, en primer lugar, debe establecer su papel de líder /poder en cuanto a que es una autoridad establecida jerárquicamente. Por otro lado, en él recaen las decisiones de

coordinación con respecto a los gerentes, manteniendo de esa forma la incertidumbre ante los demás. Al mismo tiempo es precisamente en los gerentes en donde el director debe aprender a negociar, ya que sus canales de comunicación son más directos y de esa actividad dependerán gran parte de las actividades de publicidad.

De la misma forma, de la negociación que se establezca entre el director y los gerentes depende en gran parte la motivación de los demás empleados del departamento.

Como puede verse, las negociaciones son una muestra de las relaciones de poder que se dan en una institución, sin embargo, las relaciones están determinadas por la estructura que marca la propia organización, por consiguiente, se establecerán diferentes tipos de poder que se adaptan constantemente a dichas actividades.

### **3.3.6 Tipos de poder en la organización**

El poder dentro de una organización, como ya se dijo, será regulada de acuerdo a las negociaciones y actividades que se realicen en ella.

A pesar de que las personas que ocupen un alto nivel jerárquico se ven ligeramente privilegiadas (sueldo, relaciones, decisiones, etc.) también deben regularse bajo un número de reglas –escritas o no- que les permitan mantener su reconocimiento ante los demás.

El organigrama dentro de una organización es el que marca estas reglas generando diversas fuentes de poder en la organización, las principales se muestran a continuación:

1. Las fuentes de incertidumbre que provienen del control de una competencia particular y de la especialización funcional. La importancia de saber hacer lo que otros no hacen. Posiblemente ninguna de las personas antes analizadas, podría desarrollarse en el área de administración escolar ya que para

eso se requiere el dominio del idioma inglés, sin embargo sí pueden desenvolverse en el área de publicidad en el que por su personalidad le proporciona beneficios económicos a la empresa.

2. Las que están ligadas a las relaciones entre la organización y su entorno.

Las personas que puedan controlar el entorno que se relaciona con su ocupación y le brinden un beneficio a la organización, dispondrán de manera natural de un considerable poder dentro de ésta.

Este aspecto es el que más se refleja en los actores investigados ya que como se dijo anteriormente son personas que cuentan una habilidad para relacionarse con la gente, de la misma forma cuentan con una imagen personal agradable que les ha permitido resaltar en una ocupación como lo son las ventas.

3. Las que nacen del control de la comunicación y de la información.

Este apartado es de los más sencillos de comprender, quien tenga la posibilidad de obtener la mayor información de los asuntos que conciernen a la empresa será el que obtenga el mayor poder sobre los que no cuentan con la información necesaria.

En este caso, el director que tiene a sus órdenes a los gerentes es el que tiene la mayor fuente de poder, no sólo porque tiene un nivel jerárquico mayor sino porque mantiene un contacto de comunicación directo con los dueños de la empresa, de tal forma que la información y las decisiones que son tomadas por los ellos llega a él de una manera mucho más rápida a él que a los demás miembros de la organización.

#### 4. Las que provienen de la existencia de reglas organizativas generales.

Esta característica es de gran ayuda principalmente para los empleados que se encuentran bajo el respaldo de leyes o reglamentos internos que les permiten protegerse de imposiciones o sanciones por parte de sus superiores.

En empresas como Freeway English al no contar claramente con reglamentos establecidos, las sanciones o imposiciones pueden ser de una manera tan flexible que en lugar de ayudar a los empleados, en algunas ocasiones reafirman el poder de los jefes.

El estudiar una organización desde el punto de vista de las relaciones de poder, a través de los cuales los actores manipulan las zonas de incertidumbre con que cuentan para negociar e imponer sus orientaciones a otros actores, revela un organigrama mucho más fuerte que el que la organización identifica, siendo todavía más interesante con la combinación de relaciones que se dan en ella, este aspecto se verá analizado más a fondo a continuación con el estudio de los grupos.

### **3.4.El actor y el grupo**

Cuando se habla de un grupo, generalmente se refiere a un conjunto de personas o cosas que tienen algo en común, de tal forma, a lo largo de la historia han surgido diversos estudios dedicados a analizar este concepto, el cual se analiza enseguida más a fondo.

#### **3.4.1. ¿Qué es un grupo?**

Un grupo según Schein es “cualquier número de personas que interactúan unas con otras, que son psicológicamente conscientes unas de otras y que se perciben a sí mismas como un grupo” (1982, p.135)

De la misma forma, Olmsted define al grupo como “una pluralidad de individuos que se hallan en contacto los unos con los otros, que tienen en cuenta la

existencia de unos y otros y que tienen conciencia de cierto elemento común de importancia.” (1996, p. 17)

Si se toma como base estas definiciones, en las organizaciones se pueden ubicar varias agrupaciones: por departamentos, jefes, los empleados, etc. De la misma forma existen otro tipo de grupos que repercuten en el funcionamiento de la organización: el primario y el secundario. Para entender de una manera más clara se analizarán a continuación las características de cada uno de ellos.

- **Grupo primario:** Los miembros se hallan unidos unos a otros por lazos emocionales cálidos, íntimos y personales. Están basados en los sentimientos. Se ubican en esta categoría a grupos de amigos, y a la familia. El principal deseo en las acciones a ejecutar es ocupar un lugar en la mente de los demás.

- **Grupo secundario:** Las relaciones son frías e impersonales, racionales y formales. El grupo es un medio para lograr fines. Se ubica principalmente en las relaciones burocráticas.

En Freeway English se pueden identificar ambos grupos, en primer lugar se ubican a los fundadores de la institución, los cuales forman parte de un grupo primario muy cerrado, ya que tienen en común ser de nacionalidad colombiana, y todos ellos tienen relación familiar, es decir, los jefes de la administración escolar y de servicios al cliente son esposos, al igual que los dos gerentes de publicidad. A su vez, la gerente general administrativa y el encargado de contraloría son hermanos.

Todos ellos provienen de una empresa similar a Feeway English, en la cual al conocer el sistema decidieron fundar una nueva empresa de la cual en la actualidad ocupan los niveles jerárquicos más altos.

De esta unión surgen otros subgrupos que también puede considerarseles primario. En la organización se identifica a varias personas que forman parte del grupo que también pertenecía a la otra organización y que fueron invitados por los

fundadores a formar parte de la nueva empresa y se encuentran en ella desde sus inicios. En este grupo se encuentran las tres personas que se estudiaron en el proceso de las entrevistas, motivo por el cual gozan de cierto reconocimiento ante los demás miembros (ubicados en el grupo secundario).

En el grupo secundario se pueden ubicar a las dos secretarías, a seis de los asesores académicos, y a la gran mayoría de consultores que hay en la organización, la mayor parte de ellos forma parte de un grupo que poco a poco ha ido integrándose a la institución.

De tal forma, el grupo de las personas que se encuentran laborando en Freeway English desde sus inicios ha formado una lealtad y comunicación que se ha intentado transmitir a los nuevos integrantes. En esta unión, cada uno de los integrantes adopta una característica, como lo es el entrevistador # 3 el cual es reconocido como la persona del “mejor vestir y el don Juan” que casi siempre está rodeado de jóvenes estudiantes.

De la misma forma se identifica a esta persona como a quien en un principio sus cualidades carismáticas le sirvieron para alcanzar un desarrollo jerárquico dentro de la organización, es decir, su carácter le sirvió para adquirir poder.

Dicho poder le permitió en un momento considerársele guía o líder en el departamento de publicidad.

Para entender este concepto de una manera más amplia, se explican a continuación las características que debe tener un líder.

### **3.4.2 El líder y el grupo**

Trasher (en Olmsted, 1996, p. 32) define al líder como el guía, el que “tiende a poseer fortaleza física, rapidez y firmeza de decisión, imaginación y a menudo algún conocimiento especial” . En muchas ocasiones al líder, se le confiere también el poder de mantener la unión del grupo.

Hasta este momento, en la organización objeto de estudio de esta investigación no ha surgido el papel del líder entre las personas analizadas, al que ocupa el papel del director, se le reconoce como una persona capaz y con la facultad de hacer una selección adecuada del personal, sin embargo se le reconoce como líder principalmente debido a su nivel jerárquico.

Esta situación es constante en casi toda la organización, en la que hasta el momento se reconoce como líderes a los fundadores de la empresa, y es a ellos a quienes la gente recurre cuando se necesita tomar decisiones que repercuten en los procesos productivos de la organización.

Cabe destacar que en diciembre del 2003 ingresaron varios asesores académicos nuevos, entre ellos se destaca el desenvolvimiento de uno de ellos, el cual, poco a poco ha ido entablando amistad con los demás integrantes de la organización, de la misma forma ha ido estableciendo un vínculo muy estrecho con la gerente general de la compañía, lo que ha tenido como resultado la implantación de un cambio en el programa educativo. A pesar de que se tratan de cambios casi imperceptibles sí se ha empezado a considerar a esta persona como un líder no formal, que puede ser creador de varios cambios dentro de la institución.

A la par de esto, un aspecto interesante es que los líderes, cada vez tienen más ocupaciones, y que con el paso del tiempo han sido superados por ellas, de tal forma, es sumamente importante que cada uno de ellos, comience a deslindar responsabilidades en los otros miembros de la organización.

Para entender de una manera más clara este fenómeno, se presenta a continuación otro aspecto en el cual el liderazgo y la productividad pueden verse determinados por los grupos existentes dentro de la institución.

### 3.4.3 Características de los grupos

Cuando se habla de un grupo dentro de una organización, se hace referencia a dos o más personas aliadas en torno a objetivos e intereses comunes. (Serrano y otros, 2001, p. 49) esto tiene como consecuencia que en las organizaciones, sea muy común el encontrar alianzas que determinen en gran medida los procedimientos dentro de una institución.

Olmsted (1996, p,41)) identifica tres tipos de grupos: el autoritario, el democrático y el *laissez faire*.

**El grupo autoritario** se caracteriza por tener un líder adulto, fuertemente directivo que toma sobre sí la responsabilidad de asignar tareas y de elegir a sus compañeros de trabajo, y la mayor parte del tiempo permanece alejado del grupo.

En el **tipo democrático**, el líder favorece las discusiones del grupo, orienta las decisiones que deben tomarse al tiempo que trata de sugerir los diversos modos posibles para alcanzar los fines del grupo. El líder se mantiene objetivo y trata de ubicarse en el mismo nivel que los demás miembros.

En el ***laissez faire***, el líder le da al grupo completa libertad de hacer lo que quiera, y trata de hacer el menor número de sugerencias.

Se considera que el mejor sistema es el del modelo democrático, ya que los miembros que pertenecen a una organización o grupo con un líder de esas características tienden a sentirse aceptados y tomados en cuenta teniendo como consecuencia un alto nivel de pertenencia que se refleja en la alta productividad.

El departamento de publicidad en Freeway English, puede ubicarse dentro del modelo democrático, ya que constantemente sus miembros se reconocen como importantes y capaces de aportar nuevas ideas a la organización, factor constante dentro de toda la institución,

Es necesario que esta actitud perdure de tal forma, que con el paso del tiempo y el crecimiento de la compañía se transmita a los nuevos integrantes el deseo de lograr cosas mejores.

Aunado con lo anterior, el grupo analizado encargado de realizar las entrevistas a los aspirantes al puesto de consultor, ha mostrado durante la capacitación de los mismos la importancia de mantener una actitud positiva, de mantener un grupo unido que permita adquirir la satisfacción tanto personal como económica, y que al conseguirlo se obtengan al mismo tiempo las metas personales y de la organización.

Es claro que de la forma en que se desarrollen los grupos en la organización dependerán los resultados que se obtengan en la misma. "La dinámica grupal produce las decisiones y cristaliza/ legitima el liderazgo." (Serrano y otros, 2001, p. 51) este es un aspecto sumamente importante ya que el papel del líder también abarca el reconocer a los grupos existentes dentro de la organización y conseguir que los mismos luchen por sus intereses.

En Freeway English, este aspecto es necesario desde el punto de vista en el que desde el ingreso de nuevo personal se han ido formando pequeños grupos, los cuales han ido adoptando la filosofía de la empresa y requieren de una guía adecuada por parte de los fundadores. De saber aprovecharse este aspecto, el funcionamiento de la organización se beneficiará de manera general en todas sus áreas.

Hasta el momento, la manera en que la organización realiza sus procesos y labores ha generado consecuencias económicas, psicológicas, aspectos que se analizan a profundidad enseguida.

### 3.5. Los costos para la organización

Para toda organización es importante reconocer los procesos productivos que está llevando a cabo, y quién las está realizando, pues esto le permite tener un control de productividad y calidad.

Hasta el momento, en el proceso de reclutamiento y selección del departamento de publicidad de Freeway English los actores que participan en la etapa de las entrevistas a los nuevos aspirantes, son personas que por su personalidad son aptas para el tipo de empleo que realizan. De la misma forma, se ha detectado que la organización al no contar con un sistema específico en cuanto a las actividades que se deben seguir tiene una gran pérdida en cuanto al tiempo que destina en la realización de sus actividades.

El saber qué tanta energía se está gastando en la realización de una actividad, va íntimamente ligada con la productividad, si el gasto es excesivo no se puede hablar de un trabajo óptimo, de tal forma, Moles (1982, p. 16) describe dos tipos de acciones:

- las de gran energía (actividades como cavar un hoyo, mover una cosa de lugar, etc.) y
- las de poca energía (hablar con el vecino, dar una orden, etc.) es decir éstas últimas son las que están relacionadas con la comunicación.

A su vez ambas se encuentran relacionadas en la medida en que la mayor parte el tiempo, una es consecuencia de la otra.

En el caso de Freeway English si uno de los directivos da una orden, tendrá como consecuencia la retroalimentación de quién recibió el mandato y lo llevará a cabo, es decir, se combinarán ambas energías, este fenómeno la mayor parte de las veces es temporal, tiene un ciclo en el que se mantiene dependiendo de las repercusiones que tenga en las personas involucradas.

Cabe destacar que la realización de las acciones de cualquier tipo de energía, están delimitadas por el beneficio que le proporciona a las personas que las llevarán a cabo, ellos en todo momento se preguntarán ¿es bueno para mí? Y al analizar ese beneficio se estará analizando también el costo de realizarla. Pero

### **3.5.1. ¿qué es el costo?**

El costo es aquella “extracción efectuada para el desarrollo de la acción de los recursos disponibles del ser- o de la organización- y es, en ese sentido, el agotamiento relativo de sus recursos, cualesquiera que éstos sean” (Moles, 1982, p.40) de tal forma, las acciones que se realizan pueden estar siendo efectuadas pensando en el beneficio o el costo que dicha acción conlleva.

### **3.5.2 Costos económicos**

Si se habla de costos económicos en una organización, existen varios factores que pueden analizarse: se puede partir desde cuánto material se está utilizando, qué cantidad de esfuerzo físico es necesario para la realización de una actividad, y qué cantidad de tiempo humano se está invirtiendo. Todos estos elementos derivan en costos medibles en dinero o en horas de trabajo.

En el caso de Freeway English y el proceso de reclutamiento y selección en el departamento de publicidad se registró una pérdida de 34 horas mensuales, las cuales al ser multiplicadas por los sueldos de las personas que los llevan a cabo, resulta que la organización está perdiendo un aproximado de 12 mil pesos mensualmente, esta cantidad, aun cuando pareciera no ser tan grande, si se considera que se ha repetido el mismo proceso desde noviembre del 2003, quiere decir que la organización ha invertido 84 mil pesos que no era necesario utilizar para este proceso.

De la misma forma, las 3 personas encargadas de realizar las entrevistas, deben cumplir con sus actividades de coordinación y planeación de otras actividades.

Sin embargo, no es suficiente con saber qué costos económicos está generando la organización, también es necesario analizar el costo que están generando las acciones en el mismo procedimiento, aspecto que se estudiará a continuación.

### **3.5.3 Costos de la acción**

Las acciones que se realizan en una organización tienen un alto costo tanto para la organización como para el individuo, algunas veces este costo no es siempre negativo, sino que representa un beneficio para los involucrados.

De tal forma, existen una serie de proposiciones (Homans en Moles, 1982, p. 46) que se pueden considerar como reglas para llevar a cabo una acción, las cuales se muestran enseguida:

1. El individuo efectuará una actividad con mayor frecuencia si esta actividad es recompensada o le proporciona un beneficio.
2. Si en su experiencia pasada un estímulo o un grupo de mensajes ha sido motivo, para un individuo, de recibir un beneficio, entonces, entre más se parezcan los estímulos o los mensajes actuales a los antiguos hay más probabilidades de que el individuo efectúe la acción que ha correspondido ya a estos mensajes.
3. Entre más valor personal tenga la recompensa de una acción para el individuo particular, más probable es que éste efectúe dicha acción.
4. Entre más frecuentemente el individuo haya recibido una recompensa o un beneficio particular por una acción efectuada en su pasado reciente, menos valor relativo tendrá una nueva unidad de beneficio para incitarlo a esta actividad.
5. Cuando la acción de un individuo no recibe el beneficio esperado, o incluso, recibe una sanción inesperada, resulta una frustración proporcional a la

causa y un comportamiento agresivo en el que el resultado constituye en sí mismo una especie particular de beneficio para este individuo.

Este tipo de reglas se encuentran ligadas con una lucha de racionalidad, en las que el individuo es capaz de memorizar o aprender los estímulos positivos o negativos que actúan sobre él, integrándose en su memoria para dar lugar a decisiones de acción. De qué tanto beneficio se obtenga dependerá en gran parte la decisión que se tome, por ejemplo, en proceso de las entrevistas, las tres personas encargadas de realizarlas ven a esta responsabilidad como una fuente de poder que no se le confiere a nadie más.

De la misma forma, establecen que es una oportunidad para conocer a mucha gente, es decir, en parte lo hacen con gusto porque les permite un poder de socialización. Cabe destacar que estos beneficios están limitados con la duración del periodo de las entrevistas, ya que cada martes ellos tienen el poder, sin embargo, al día siguiente dejan esa etapa y tienen como nueva responsabilidad la capacitación a las personas que citaron en la entrevista.

Los costos temporales, son los que mayor repercusión tienen dentro de las actividades que se realizan en la organización, ya que es en muchas ocasiones notorio que la organización no lleva un control en cuanto al tiempo que destina a realizar tal o cual actividad, teniendo como consecuencia procesos como el de las entrevistas en los que existe una gran pérdida de horas utilizables en otras actividades.

Dentro de la organización, el proceso de las entrevistas es simplemente reconocido por todos como una actividad que se lleva a cabo cada martes a partir de las nueve de la mañana, manteniendo un horario abierto para que lleguen los aspirantes hasta la una de la tarde.

Por esta razón, la organización no se ha dado cuenta de que existen 34 horas cada mes en los que no se realiza ninguna actividad, en muchas ocasiones se puede

observar a los tres entrevistadores corriendo desde la parte del plantel en el que se ubican las oficinas de publicidad, hasta la entrada de la institución, sólo para entender que sigue sin haber aspirantes.

De tal manera, en este proceso existe una pérdida no sólo de tiempo y de dinero, sino de energía. Este factor se analizará con mayor atención más adelante.

#### **3.5.4 Costos energéticos**

El hablar de la energía que se emplea en la realización de una actividad, es otro alto costo que muchas de las organizaciones deben invertir.

Al no contar con los mecanismos adecuados, puede suceder que como en el caso de Freeway English, se emplee un alto costo energético en el que las personas que realizan las entrevistas, requieren de la utilización de todos sus sentidos y de toda su capacidad para estar al tanto de lo que sucede en su departamento y lo que necesita realizar cada vez que una persona llega a solicitar el empleo.

Este proceso es sumamente desgastante principalmente por la ubicación en la que se encuentran las oficinas. Se debe considerar que Freeway English, es una organización que se encuentra en el octavo piso de un edificio, y en muchas ocasiones, al ser parte de un edificio compartido, los aspirantes no cuentan con el conocimiento de la ubicación de la empresa, ya sea por que perdieron el anuncio del periódico o porque simplemente se les olvidó en qué piso era, en esas circunstancias, se requiere que una persona del departamento de publicidad (de preferencia alguna de las personas que se dedican a realizar la entrevistas) baje por la persona a la planta baja del edificio y le explique todo el procedimiento, este aspecto es importante porque las oficinas de publicidad se encuentran hasta la parte más interna del plantel.

Por lo tanto, cada vez que una persona llega a solicitar el puesto pueden suceder dos cosas, si una de las personas que está realizando las entrevistas se

encuentra cerca, inmediatamente le explica al recién llegado los pasos a seguir (llenar la solicitud, pasar a entrevista, etc.) de no ser así, la recepcionista es la que se ve en la necesidad de dejar su puesto y sus propias ocupaciones para ir a avisar que ya hay un nuevo aspirante. De tal forma, en varias ocasiones hay un gran gasto de energía no sólo para las personas del departamento de publicidad sino para quienes los rodean.

En muchas ocasiones, este procedimiento es generador de varias consecuencias, es una cadena en la que se van involucrando poco a poco a más personas. Este aspecto es muy importante principalmente porque como los resultados de la hoja de inspección mostraron, hay un periodo de 34 horas que no se utilizan pero que sí se destinan a estas actividades.

De ahí la sugerencia que se realizó en el diagrama de flujo ideal, de la existencia de solo una persona o de un departamento de recursos humanos, que se encargue específicamente de la realización de este tipo de actividades.

Finalmente, no sólo los costos económicos, temporales y energéticos son los más relevantes, en muchas ocasiones los costos psicológicos son más importantes y generan mayores consecuencias en la productividad y calidad de la organización.

### **3.5.5 Los costos psicológicos**

El costo psicológico, es una especie de "esfuerzo que el ser humano tiende a comparar con el esfuerzo físico que realiza " (Moles, 1982, p. 53) es decir, los individuos, deben encontrar alguna motivación que les incite a realizar alguna actividad. De tal manera, los miembros de una organización pueden llevar a cabo sus funciones porque el realizarlas les permite obtener algo más allá del simple hecho de cumplir con los objetivos de la institución.

Existen ocasiones en los que los costos psicológicos son mucho mayores que los temporales, económicos y energéticos. El factor del cansancio y nerviosismo mental es por mucho superior a los otros.

Para entender este concepto hay que nombrar que para que exista un costo psicológico debe existir primero un costo cognoscitivo, en el que la gente involucrada debe de conocer ampliamente el proceso en el que se está desarrollando.

Por ejemplo en el caso de las entrevistas, las tres personas que las realizan, si bien conocen perfectamente las obligaciones con las que debe cumplir el aspirante, no cuentan del todo con conocimientos en cuanto a cómo debe llevarse a cabo una entrevista de trabajo formal como posiblemente lo realizaría un psicólogo.

De la misma forma, se corre un alto costo psicológico de riesgo, que en el proceso de las entrevistas es muy alto, ya que con sólo cinco minutos de plática, los entrevistadores deben estar seguros de que la gente a la que están entrevistando servirá para los fines de la organización. Este es un alto costo ya que como se ha dicho, el departamento de publicidad es en el que se registra el mayor índice de desertión por parte de los empleados, factor con el que deben de luchar constantemente los entrevistadores.

Hasta el momento, ellos contestan que la gente no se va de la organización porque haya habido una mala selección sino porque la gente “sola se da por vencida muy rápido y prefieren abandonar la organización que luchar por conseguir nuevos clientes”. Este argumento, a juicio del investigador, es una forma que los entrevistadores utilizan para justificar el que haya que repetir el mismo proceso cada semana y de esa forma deslindarse de la responsabilidad de sus actos”

Se entiende el argumento anterior desde la premisa de que todo costo psicológico es identificado como algo negativo, de ahí el que la mayoría de la gente intente no admitirlo como algo que le está ocurriendo.

Finalmente se puede concluir que la gente realiza una acción cuando considera que el beneficio que adquirirá será mayor al costo que tendrá.

En esta afirmación se pueden identificar factores de reconocimiento público, reconocimiento económico, y sentido de pertenencia. De los motivos que cada quien tenga y del porcentaje en que se cumplan, reflejará en gran parte el ímpetu que ponga para luchar –como en este caso- por el cumplimiento de los objetivos de una organización.

De tal forma, se muestra a continuación las causas que tienen como consecuencia el análisis de uno de los procesos productivos que lleva a cabo la organización Freeway English.

### **Por lo tanto...**

Una organización como Freeway English, depende de sus procesos productivos para llegar a un nivel de calidad que le permita crecer y posicionarse a nivel mundial.

Cuando logre identificar cada uno de los procesos que realiza, entonces le será mucho más sencillo alcanzar el nivel que desea.

Hasta el momento, (abril- mayo del 2004) Freeway English es una organización que se encuentra en una etapa en la que poco a poco va descubriendo las necesidades y las herramientas que le ayudan a establecerse como empresa.

Con el paso del tiempo ha ido reclutando personal al que ha tratado de inculcar los valores y objetivos que la propia organización persigue, sin embargo, no se debe olvidar que cada integrante ha moldeado su forma de ser, sus antecedentes, y su entorno para cumplir con la meta de la institución.

El proceso de reclutamiento y selección que se realiza en el departamento de publicidad fue objeto de estudio durante este capítulo porque de su adecuado

funcionamiento depende en gran parte el éxito financiero de la organización completa.

Dicho de esta manera, pudiera parecer muy sencilla la realización de actividades como el reclutamiento, pero no es así, por medio de la realización de diagramas de flujo que permitieran tener una visión de las actividades a realizar se pudo observar que el proceso de reclutamiento y selección, específicamente en el departamento de publicidad, es sumamente flexible.

La teoría de sistemas explica que una parte es representativa del todo, y lo anterior es una muestra de que éste y quizá todas las actividades de la organización se están llevando a cabo de la misma manera.

Por medio de hojas de inspección, en las que se midió la forma en que se realizan las entrevistas (paso # 5 del diagrama de flujo real) se pudo detectar que la organización destina 48 horas al mes para llevar a cabo dicha actividad, sin embargo sólo ocupa 13 horas de este tiempo para realizarlas, este tiempo multiplicado por el sueldo de las tres personas que lo realizan, muestra que la organización está teniendo una pérdida de 12 mil pesos aproximadamente cada mes. Y si se considera que este proceso se lleva a cabo desde noviembre del 2003 se convierte en una pérdida de 74 mil pesos aproximadamente solo en la realización de esta actividad.

A la par de la medición por medio de las hojas de inspección, también se efectuó un estudio denominado clima organizacional, el cual busca conocer la percepción de la gente que labora en la organización sobre temas como son la comunicación, el liderazgo y la satisfacción personal. En todas las categorías los resultados mostraron que los jefes reconocen la forma de sentir y de pensar de las personas que tienen a su cargo, sin embargo, también reflejó la necesidad de elementos como buzones de sugerencia o actividades de integración que permitan a los empleados de la organización sentirse parte de ella, y que no existen preferencias entre un empleado y otro.

Cabe señalar que en cuanto al papel del líder todavía se considera a los fundadores de la organización como las personas que tienen el poder de tomar decisiones e influir en el comportamiento de los otros miembros de la institución.

Otro aspecto que se debe recalcar es que estas personas tienen como responsabilidad la coordinación de la gente que se encuentra jerárquicamente en un nivel más bajo que ellos, tienen como ocupación la planeación de actividades que fomenten la motivación entre los miembros de su departamento, y a la par deben llevar a cabo todas las actividades referentes al reclutamiento y selección. El cumplir semanalmente con todas estas actividades tiene un alto costo físico y psicológico el cual puede tener grandes repercusiones para ellos y para la organización.

Cabe recordar que el departamento de publicidad es en el que se da el mayor número de deserción de empleados de toda la empresa, esto causado –como ya se dijo- por la alta flexibilidad de los procesos productivos. Es necesario que procesos como el estudiado se mejoren rápidamente, de tal forma que para las personas involucradas no represente un gasto de energía física exhaustivo que se deba gastar cada semana, de la misma forma, el alto número de deserción provoca en las personas que realizaron las entrevistas un alto grado de estrés y decepción al notar que la gente que ellos contrataron, no eran las adecuadas.

Freeway English se describe a sí misma como una organización que ofrece un producto de calidad que busca un posicionamiento a nivel mundial. Sin embargo, si se describe a la calidad como el grado de satisfacción en las expectativas de los clientes y al mismo tiempo cumplir con los requisitos, se puede hablar de que en efecto la empresa está logrando un alto éxito en cuanto a la venta del material que ofrece, sin embargo, como ya se vio, también lo está llevando a cabo con una alta variabilidad en el tiempo que dedica en la realización de sus procesos, el cual está generando altos costos, no sólo económicos, sino energéticos y sobre todo psicológicos.

Es sumamente importante que la empresa detecte la fuente de sus problemas y que no únicamente se desarrolle en la manera tan contingente como lo hace hasta ahora. Es relevante que al encontrarse en un momento en el que lo que le interesa a la organización es la expansión y la apertura de nuevas sucursales en donde se brinde un buen servicio, comience a estandarizar procesos que si bien no los convertirá en leyes sí sean una guía que le permita manejar sus procesos y reducir los altos costos que genera hasta el momento.

De tal forma, se pudo también reconocer que la organización no es el resultado de una sola persona sino de los grupos que se encuentran en ella, y la manera en que éstos se relacionan determina en gran medida el funcionamiento de la institución.

Finalmente, con base en el problema medido se detectó que el funcionamiento de la organización Freeway English se basa en una alta flexibilidad que le genera procesos largos, los cuales, al generarse con una mejor planeación conseguirían estándares de calidad y productividad a la altura de los objetivos de la organización.

Sin lugar a dudas, la organización está aprovechando que existe en ella gente interesada en cumplir con las necesidades de la institución, este aspecto debe cuidarlo y mantenerlos para lograr alcanzar un beneficio general.

Durante el siguiente capítulo se analiza cómo el funcionamiento de la organización está determinado por la manera en que cada uno de los miembros de la misma se comunica, y cómo cada una de las diferencias existentes en la personalidad y representación cada uno de los individuos marca el desarrollo de la institución.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANTE TODO... LA COMUNICACIÓN**

Sin lugar a dudas, reconocer que cada uno de los individuos piensa, se desarrolla y convive con los demás de una manera particular y específica permite entender la importancia de que la comunicación sea más allá de una herramienta negociadora en el mundo de los negocios.

#### **4.1 La comunicación en las organizaciones**

En el capítulo anterior se estudió la manera en que se llevan a cabo las entrevistas del proceso de reclutamiento y selección del departamento de publicidad de la organización Freeway English. El análisis de dicho proceso, permitió identificar los costos económicos y psicológicos que se generan cada mes como consecuencia el inadecuado manejo de la información y comunicación que hay en la empresa.

Pero ¿por qué se dan toda esta clase de gastos? Uno de las principales razones que se detectaron en el capítulo anterior es debido a la manera en que se llevan a cabo las funciones, por ejemplo, el artículo en el periódico que se utiliza para solicitar gente nueva para el departamento de publicidad, es sumamente flexible, está abierto a prácticamente todo el público, lo cual tiene como consecuencia que una gran cantidad de gente se presente a pedir el empleo.

En este departamento es en donde la organización está faltando a un principio básico de la comunicación: cree que todas las personas son iguales. Como lo dijo uno de los gerentes del departamento de publicidad “a cada una de las personas se les da la oportunidad de entrar a trabajar aquí, lo único que se requiere son las ganas de hacerlo, y al poco tiempo la misma gente es la que se va descalificando”

Se cree que a todas las personas se les puede ofrecer este trabajo, a todas les va a interesar y todas van a funcionar para la organización y por lo tanto, todas las personas pueden encontrar gratificante participar en ella.

Como se puede ver más adelante, este tipo de actitudes tiene gran relación con el manejo que se da de la comunicación y de la información dentro de la empresa, estos dos conceptos, si bien están relacionados, no significan lo mismo.

Como cada organización Freeway English, tiene características que la distinguen de otras empresas, uno de estas distinciones, es su comunicación.

Dado que a lo largo de este capítulo (y durante toda la investigación), este concepto tomará una gran relevancia, se estudia a continuación con mayor profundidad el significado del mismo de tal manera que sea más sencillo entender su importancia.

#### **4.1.1 La comunicación y la productividad**

“La comunicación asume un carácter mediador y apoyándose en éste, proactiva el despliegue de las culturas particulares de los grupos dentro de la organización con la finalidad de incentivar la definición de proyectos propios y la autogestión.” (Juárez, 1997, p.25)

A lo largo del tiempo, se ha demostrado que la comunicación dentro de las organizaciones tiene gran importancia, ya que se trata de espacios en los que todas las realidades caben y comparten algo, lugares en donde existe un mínimo contacto entre cada uno de los miembros. Este tipo de relaciones hace que la comunicación se convierta en una herramienta íntimamente ligada con la productividad, en la que se combinan personas diferentes para lograr algo en común.

Cabe destacar que en cada organización hay una amplia gama de caracteres, ideas, opiniones, etc, que deben relacionarse, no importando los motivos que se tengan para estar ahí (el sueldo, el reconocimiento económico o simplemente por socializar).

La realidad es que en la actualidad “cada vez hay más personas que dependen de las grandes empresas para ganarse la vida” (D’Aprix, 1992, p. 13)

Cuando en las organizaciones se combinan todos los diferentes caracteres es cuando se hace latente la necesidad de responder ¿qué debe hacer la administración para ganarse la comprensión y el apoyo de sus empleados?

El resultado es, en muchas ocasiones la creencia de los jefes de que la gente se encuentra ahí sólo para cumplir con sus responsabilidades. Sin embargo, como se ha ido descubriendo, una de las características que se ha encontrado en todas las organizaciones es el hecho de que a la gente que labora en una institución está interesada en saber qué es lo que ocurre en ella.

En la medida en que el personal tiene acceso a la información se genera un sentido de pertenencia que a su vez se reflejará en la productividad.

De esta manera, el entender que cada una de las personas que forma parte de una organización es capaz de realizar bien su trabajo y al mismo tiempo de cometer errores permite abrir caminos de comunicación que van adaptándose de acuerdo a las necesidades que se les presentan.

Este tipo de sucesos se presenta en organizaciones como Freeway English, que en la actualidad se encuentra en un proceso de nacimiento/ crecimiento que comete en diversas ocasiones errores que como se vio en el capítulo anterior generan grandes gastos.

Sin embargo, también la organización combina ese comportamiento con el hecho de estar conformada por personas que ven un futuro dentro de la empresa, que están dispuestos a crecer a la par de la institución, y por medio de la frase "the mistakes are opportunities to learn"(los errores son oportunidad para aprender) han logrado un avance, que si bien es contingente – aspecto que se vio en el capítulo 1- se ve reflejado en la matrícula actual y en el aumento del personal.

Otro aspecto que va ligado con los logros obtenidos, es que hasta el momento en Freeway se ha presentado una filosofía al estilo de la tendencia japonesa en la

que se tiende a ofrecer un empleo para toda la vida, haciendo hincapié en la responsabilidad mutua del patrón y de los empleados, aspecto que se refleja en la pertenencia con la que se desarrollan sus miembros.

Un concepto que también tiene gran importancia por las repercusiones que genera es el de la información, el cual se analiza de manera más clara a continuación.

#### **4.1.2. La información y la comunicación**

Información puede definirse desde varias perspectivas. Para Fernández Collado es la "transformación de los insumos de materia/ energía mediante la elaboración de patrones" (1991, p. 27)

De la misma forma, sostiene que la comunicación es "información que permite reducir la incertidumbre para desarrollar perspectivas de comportamiento" (Fernández, 1991, p. 20)

Para Paoli, información es el conjunto de mecanismos que permiten al individuo retomar los datos de su ambiente y estructurarlos de una manera determinada, de modo que les sirva como guía de acción y afirma que "no es lo mismo que comunicación, pero la supone" (1990, p. 15)

Por lo tanto, la comunicación utiliza a la información como herramienta para lograr una retroalimentación dentro del contexto organizacional.

En el caso de Freeway English, la información se puede ubicar en varios niveles: En primer lugar existen paneles que se encuentran en la entrada del instituto, éstos brindan la suficiente información para ubicar el horario con las clases que se están llevando a cabo, de la misma forma se pueden encontrar datos como lo es la página de internet en la que los alumnos encuentran el horario de forma que puedan apartar clase oportunamente.

Sin embargo, cabe destacar que este tipo de información escrita, está dirigida específicamente para los alumnos del plantel, lo cual facilita en gran medida la labor de la gente encargada de la atención a los estudiantes.

En cuanto a los empleados, la información se encuentra principalmente como herramienta para comunicarse, ya que tanto el informe de cualquier cambio, la realización de los procedimientos, y el contacto entre el personal es de una manera directa, en el que los jefes se relacionan con sus empleados llamándolos a su cubículo y explicándoles ahí la forma en que deben realizarse las cosas. Este tipo de procedimientos es muy valioso en cuanto a que hay un contacto directo con los empleados, y se realiza con una relación muy personal en la que a cada uno de los miembros se le trata de manera muy específica.

Al mismo tiempo este sistema ha sido muy útil ya que ha permitido que la gente que labora en la empresa tenga la suficiente información para llevar a cabo sus funciones.

Ante lo anterior podría mencionarse que los problemas de la organización, no son en tanta medida informativos, sino que pueden tener un origen comunicativo.

Por ejemplo, retomando el proceso de selección y reclutamiento en el departamento de publicidad pueden observarse los siguientes problemas:

Problemas informativos	Problemas comunicativos
<ul style="list-style-type: none"> <li>- En el anuncio del periódico no se brindaba suficiente información sobre los requerimientos del puesto a cubrir, ocasionando que acudiera una gran cantidad de gente a pedir el empleo.</li> <li>- Durante las entrevistas sólo se preguntaba a los aspirantes si disponían de tiempo libre y si tenían gusto por las ventas. No se obtenía la suficiente información sobre los aspirantes, lo que repercutía en el alto índice de deserción de la gente de ese departamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El proceso de las entrevistas sólo dedicaba cinco minutos para cada persona, de esa manera no había oportunidad de entablar una interacción entre el entrevistado y el aspirante.</li> <li>- Al realizar el proceso en un área diferente a la que utiliza publicidad, constantemente existía una falta de comunicación entre sus miembros, esto provocaba que algunos de los entrevistadores realizaran quince entrevistas, mientras que otros hacían sólo cuatro o cinco.</li> </ul>
<p><b>- Problemas informativos y comunicativos detectados durante la aplicación de hojas de inspección en el procesos de reclutamiento y selección del departamento de publicidad en el capítulo 3. Mayo del 2003</b></p>	

Este es uno de los ejemplos de la manera en que se desarrollan algunos de los procesos dentro de Freeway English, es necesario mencionar que no ocurren de la misma manera en todos los departamentos. (aspecto que se menciona más adelante) por medio de este ejemplo se puede observar que algunos de los problemas de información repercuten en gran medida con los problemas de comunicación.

“La comunicación cohesiona y conforma a la sociedad, mientras que la información tiende a romper con esa cohesión y a renovar las pautas de relación” (Paoli, 1990, p. 123). Sin embargo, ambos conceptos son inseparables.

Con el fin de entender de una manera más clara la manera en que se lleva a cabo la comunicación en la organización, se muestran a continuación las diferentes corrientes teóricas que se han establecido a lo largo del tiempo.

## **4.2. La comunicación en el tiempo**

Estudiar las diferentes teorías que han surgido acerca de la comunicación es una tarea ardua y compleja pues son sumamente amplias a la vez comparten un número infinito de elementos.

En primer lugar se muestran las llamadas **corrientes teóricas clásicas**: funcionalismo, estructuralismo y marxismo, para este fin, se utilizó la visión de Antonio Paoli. (1990)

### **4.2.1 El funcionalismo**

En el funcionalismo, se distinguen dos conceptos importantes: funciones e instituciones. La sociedad humana a lo largo del tiempo requiere satisfacer varias necesidades, de tal forma, crea instituciones que le permitan satisfacerlas.

En este proceso, se distingue que la gente tiene “disfunciones” y con el fin de reducirlas crea mecanismos que le permitan regular sus conflictos. Debido a que “las

reglas con las que se conducen los individuos están fijadas y pueden cambiar según los nuevos medios con que cuente una sociedad...las sociedades humanas tienden a generar recursos de autorregulación.” (Paoli, 1990, p. 22)

De tal manera, la teoría funcionalista, en cuanto a la comunicación organizacional, describe una tendencia de comunicación vertical descendente en la que se respeta la jerarquía y se establecen reglas y órdenes.

Al mismo tiempo, para el funcionalismo, la información “tiende a interpretarse como un conjunto de datos que disminuye la incertidumbre” (Paoli, 1990, p. 127) y los datos que se brindan forman parte de ella y le brindan personalidad.

Al paso del tiempo, surgieron otras corrientes teóricas, las cuales se fueron desarrollando de acuerdo a la situación en que se encontraba la sociedad del momento.

#### **4.2.1.1 El Estructuralismo**

Para entender la diferencia entre el funcionalismo y el estructuralismo, debe partirse de un modelo estructural en el cual se analiza la realidad como una estructura social.

Las estructuras, como las plantea Paoli, son mecanismos lógicos que construye el científico y que esclarecen la manera en la que se interrelaciona un conjunto de hechos, y lo que el estructuralista tiene que descubrir es el conjunto de interrelaciones que produce ese sentido, “las reglas que producen las normas sociales”

En el estructuralismo, se utilizan modelos para estudiar la significación de la acción humana en su contexto, “las unidades interrelacionadas no se consideran como un conjunto de órganos, sino como formas significantes”

Levi- Strauss (en Paoli, 1990, p. 38) dice que para que un modelo pueda ser considerado como estructura, debe satisfacer tres exigencias principales:

- Sus elementos están interrelacionados de tal manera que la transformación de uno de ellos implica la modificación de los demás.
- Todo modelo está formado de otros modelos
- El modelo más complejo permitirá predecir de qué manera reaccionará el sistema total.

El estructuralismo pretende reconstruir las reglas que dan significado a las acciones, a los objetos, a las palabras y el proceso es entendible gracias a la reconstrucción de los diversos códigos que se interrelacionan en un sistema.

Los estructuralistas a diferencia de los funcionalistas prefieren distinguir entre normas y reglas. En el proceso de la comunicación las reglas son las que estructuran el sentido de las normas, y por lo tanto, todos los flujos comunicativos se dan de acuerdo a la estructura de la organización.

#### **4.2.1.2 Marxismo**

El Marxismo supone una praxis, que se opone al estructural funcionalismo y al estructuralismo.

El marxismo se entiende como una teoría de la clase social en la que una clase "proletaria" busca la transformación de la realidad social en la que las relaciones son el producto de la comunidad y no de la explotación.

En el proceso de la comunicación social, existe el proceso en el que se tiende a legitimar un orden de cosas y a imprimirle una tendencia, de tal forma que "los hombres tienen con toda buena fe una tendencia a deformar sus pensamientos y sus acciones en el sentido que corresponde a los intereses del grupo social del que forma parte" (Lucien Goldman, en Paoli, 1991, p. 48)

El sistema de producción determina y al mismo tiempo será determinado por los planteamientos ideológicos.

En cuanto a la comunicación, el marxismo toma a los medios de comunicación como una parte de la sociedad global, que condiciona y es condicionada por ella. A estas organizaciones se les llama estructuras significativas, las cuales tienden a generar y a reforzar medios sociales de comportamiento.

De la misma forma, los seres humanos formados en una determinada situación empiezan a idear nuevas formas de acción, de tal forma que la adaptación hacia los nuevos patrones de conducta se convierte en una práctica constante.

En el marxismo es común encontrar flujos de información que vayan en el sentido jerárquico vertical, ascendente y descendente, así como de manera horizontal.

Corriente		Contexto	Flujo de información
<b>Funcionalista</b>	Concibe a la estructura social como una interrelación en el que una institución satisface necesidades, formando un orden social.	Los hechos pueden ubicarse en su contexto como producto de instituciones que al correlacionarse establecen tendencias probables. La información se interpreta como un conjunto de datos que disminuye la incertidumbre.	Con una comunicación vertical descendente.  ↓
<b>Estructuralismo</b>	Intenta construir simulacros que le permiten comprender los hechos que la vida ha llenado de significación, el sentido social de estos hechos revela el carácter social de la conducta.	Los hombres evocan el sentido de las cosas según su entender, y en la medida en que ese entender es común se comunican. Los individuos están atrapados dentro de estructuras que les dan pautas para informar su acción en relación a los datos que reciban.	Sus flujos de información se dan con base en la estructura de la organización.  ↓ →

<b>Marxismo</b>	Considera que el pensamiento de los actores sociales está condicionada por su práctica material concreta.	Una estructura de comunicación debe entenderse con las interrelaciones comunes a los miembros de una sociedad y se explica cuando puede conocerse su origen dentro de un sistema mayor. Los datos del ambiente se informarán por los sujetos, según las estructuras significativas y se opondrán a otras que le son adversas.	Tiene flujos de comunicación horizontal, y vertical en dos sentidos.  
Corrientes Teóricas. Antonio Paoli, 1990			

En el caso de Freeway English, se utiliza un sistema con una combinación marxista - Estructuralista en la que es posible identificar un conjunto de funciones y relaciones que se sustentan y mantienen con la estructura, al mismo tiempo se puede detectar que existen rasgos funcionalistas al reconocer que existen funciones específicas para cada uno de los departamentos que existen en la organización y en cada uno de ellos se identifica que sólo esa área puede realizarlas.

De la misma forma, se puede detectar que cada una de las divisiones tiene una dependencia con los otros, de tal manera que el departamento de publicidad tiene la función de dar la primer cara ante los posibles estudiantes, el departamento de administración debe mantener una actitud de servicio y establecer de manera cordial las maneras en que se harán los pagos del servicio y finalmente el departamento de asesoría académica tiene la función de cumplir lo que el departamento de publicidad prometió, es decir, tiene como prioridad hacer que la gente que ingresa aprenda el idioma inglés en un periodo de un año, siempre de una manera divertida para que quieran continuar con los pagos y recomendar a la institución, cumpliendo con el propósito y los objetivos de toda la organización.

Con lo anterior, se pueden detectar las características de las llamadas teorías clásicas, sin embargo el tiempo y la sociedad ha ido modificando estas corrientes,

por ejemplo, la crisis del funcionalismo se da principalmente por la excesiva especialización/ fragmentación de las funciones, llegando a un punto en el que no es posible tener la visión de la totalidad.

A su vez el estructuralismo, al partir de la idea de un orden racional, sufre la confrontación de que no todo es de esa manera, empezando por los seres humanos, y aun cuando efectivamente las personas forman parte de una estructura, están diferenciadas por el comportamiento de cada individuo.

Un punto determinante en cuanto al estructuralismo, es que la sociedad humana es un organismo en el cual cada elemento forma parte de una estructura en donde cada uno de ellos se afecta si uno deja de funcionar.

En cuanto al marxismo, el principal obstáculo se origina en el momento en que se cree capaz de predecir todos los sucesos.

De tal forma, con el paso del tiempo las teorías existentes referentes a la comunicación se han ido modificando dando paso a nuevas ideas, como lo es el caso de la **Fenomenología** la cual comienza a integrar al individuo con la realidad, de tal forma que éste construye su mundo de acuerdo a sus percepciones y experiencias. En esta corriente la comunicación toma un papel primordial como vínculo entre el mundo y el actor. Para entender este punto más a fondo se presentan a continuación las llamadas teorías contemporáneas de comunicación.

#### **4.2.2 Teoría de los actos**

Todas las corrientes tienen algo en común: se dan cuenta de que no es posible separar al sujeto y a la estructura, y de esa forma, es necesario adaptar nuevas corrientes. Tal es el caso de la llamada *Teoría de los actos* la cual convierte al hasta ahora sujeto en actor, mediante ésta, Abraham Moles, sostiene que “actuar representa, necesariamente actuar sobre el mundo, dejar una huella y para ello disipar cierta cantidad de energía” (1982, p. 15)

Estas acciones pueden dividirse en dos partes: las acciones energéticas que como se vio en el capítulo anterior son aquellas para las que se requiere una gran cantidad de energía, y las acciones comunicativas.

Es en esta diferencia en donde se encuentra un incremento en el alto número de acciones que se realizan, siendo el medio ambiente un factor que tiene consecuencias en la perspectiva que se tienen de los objetos y de las imágenes que cada ser tiene ante sus ojos en su campo de conciencia y sobre los cuales se obra para modificarlos.

El estudio de las consecuencias que tienen las acciones comunicativas, en un principio no tenía gran relevancia, ya que no es posible realizar un conteo de ellas.

La teoría general de las acciones sostiene que cada acción puede considerarse de plazo, y de desencadenamiento, las cuales pueden ser visibles para el observador, por estar concentradas en el tiempo.

Una teoría de las acciones es por definición una teoría que debe tomar en cuenta la actividad humana como referencia, de tal modo, el analizar al individuo permite conocer cómo éste transforma al mundo y al medio ambiente en un determinado tiempo.

En cuanto al lenguaje, la teoría de los actos distingue la necesidad del ser humano de distinguir lo que lleva a cabo, lo que ve y posiblemente no puede medir, lo cual, en la sociedad es entendido como verbos: los cuales en el caso de comer, viajar, dormir, permiten tener cierto control, pero pueden convertirse en existir, sufrir, amar, que son excesivamente pasivos y difícilmente medibles por una teoría de las acciones.

Cabe destacar que dentro de esta teoría es fundamental establecer un corte en la continuidad de cada acción mediante el cual es posible determinar hasta donde

aborda cada una de ellas, el reto dentro de este proceso es determinar con la menor ambigüedad posible una temporalidad de cada suceso.

Es en este suceso en el momento en que se debe partir de la premisa de que para cada persona hay una percepción diferente, en la cual cada sujeto puede detectar el principio y el fin de una acción de manera específica y diferente, y en este instante requiere que se le presente la realidad a cada actor de una manera mediada que regule su percepción.

En el caso de Freeway English, la percepción juega un papel muy importante, ya que de ésta depende en la manera en que se llevan a cabo las cosas. Como ya se ha dicho, en la organización no existen manuales que digan la forma exacta en la que se realicen las acciones, de tal forma, la percepción de cómo hacer una o tal cosa depende en gran medida de la acción comunicativa que tienen los jefes hacia sus empleados, de la misma manera, de la percepción y mediación que se aplica en cada departamento depende el funcionamiento de los mismos.

Como se podrá ver más adelante el mundo en el que se desempeñan los actores es muy diferente de un departamento a otro. El investigador ha podido encontrar que la percepción que guía a todas las acciones de la institución es el lograr el ingreso de gente que se interese en aprender el idioma inglés y que logre este mismo objetivo de la mejor manera posible. Al lograr esto las acciones tienen como consecuencia un beneficio personal y económico tanto para los empleados como para la organización.

#### **4.2.3 Teoría general de la Comunicación**

Con base en lo anterior, se genera otra teoría de gran relevancia: la Teoría general de la comunicación la cual “estudia la capacidad que poseen algunos seres vivos de relacionarse con otros seres vivos intercambiando información.” (Martín Serrano, 1992, p.13)

La comunicación, por ser una forma de interacción, supone la participación de al menos dos actores. En la situación comunicativa, los actores ocupan posiciones distintas.

Ego, refiriéndose al primer actor que en una determinada interacción inicia el intercambio comunicativo, y Alter que en esa misma interacción resulta ser solicitado comunicativamente por Ego.

En este proceso, se notan características en las que el actor Ego debe alterar a la materia para que la comunicación con el otro (Alter) sea posible, para esto puede utilizar su cuerpo, el cual deja de ser una parte biológica para convertirse en una expresión.

Esta expresión busca generar una reacción en el otro actor, sin embargo ésta no es siempre inmediata o la esperada.

De la misma forma, el repertorio de expresiones que maneja Ego, en muchas ocasiones para ser más claro recurre a un objeto de referencia el cual debe cumplir con un mínimo de correspondencia entre ambos actores para que comparta una misma designación.

A su vez, Martín Serrano realiza una propuesta en la cual busca analizar solidariamente parte de la comunicación, para ello, hay que estudiar estos elementos en cuanto componentes de un único sistema. El análisis del Sistema de comunicación permite comprender las funciones que cumple cada uno de los componentes que lo constituye.

Este aspecto tiene como relación el hecho de que el mundo se convierte en un sistema mediador en el que el actor es un sistema cognitivo y el actor a su vez tiene contacto con el sistema de comunicación y éste a su vez con el sistema social.

De tal manera, la comunicación es la que ubica tres tipos de mediación en el conocimiento del mundo.

La primera está relacionada con lo que cada persona realiza, la segunda se relaciona con lo que las otras personas piensan de los actos que nosotros realizamos, mientras que la tercera se deriva de un ente que lleva a cabo acciones de interés general.

Ésta última es la que las organizaciones generan para sus miembros.

A diferencia de Moles, que dividía las acciones en alta y baja intensidad, Martín Serrano plantea una clasificación equivalente. Él divide a las acciones en:

- Ejecutivas, las cuales están orientadas a la interacción con otro, pero por el camino de la coactuación y no por el camino de la comunicación, y las
- Expresivas, las cuales también persiguen la interacción pero por la vía de la comunicación.

A la par de éstas dos tipos de acciones, existe otro factor que se ve influido: el comportamiento, el cual en este tema se utiliza para “designar cualquier actividad de un ser vivo orientada a satisfacer sus necesidades, actividad que se resuelve en alguna clase de intercambio de energía entre el ser vivo y su ecosistema” (Martín Serrano, 1992, p. 46)

El comportamiento, también puede verse diferenciado de acuerdo a la forma en que se desarrolla, ya sea que se logre el objetivo por lo que realiza el propio sujeto (de manera autónoma) o porque sea dependiente de la participación de otro ser vivo (heterónoma) o en el caso de ser opcional en el que se consigue el logro con o sin la ayuda de la participación de otro.

Una diferencia importante entre los actos ejecutivos o coactivos de los comunicativos radica en que en su mayoría, existe una mayor posibilidad de que los logros se hagan por medio de la utilización de los primeros, ya que en los comunicativos el riesgo consiste en que las expresiones pueden ser no

comprendidas o captadas por el actor al que van destinadas, o que simplemente éste en su posición de libertad decida querer o no satisfacer las expectativas del otro.

En este caso, al igual que en el planteamiento de Moles, existe un análisis en el cual el actor determina si la acción que se le pide representa un costo más alto ó más bajo que el beneficio que le brinda.

En las organizaciones, como lo es el caso de Freeway English, el beneficio que se les presenta a los miembros de la misma está íntimamente ligada con su comportamiento, ya que una constante en las razones que tienen los empleados para mantenerse en la institución es que sienten que la organización les está brindando varias cosas, por ejemplo, a todos los empleados les motiva el saber que pueden tomar clases de inglés de manera gratuita, a todos se les ofrece el ascenso a nuevos puestos lo cual es una manera que tiene la empresa de mantener la motivación de los mismos. Un factor muy importante es que las acciones comunicativas por parte de los jefes, están dando resultados ampliamente ya que al cumplir con lo que se promete está generando acciones ejecutivas de los empleados que logran beneficios para ambos.

Por otro lado también hay que mencionar que si bien se están logrando las cosas, también hay que considerar que al tratarse de una organización con muy bajos recursos tecnológicos y de instalaciones, poco a poco ha ido viéndose superada en cuanto a la cantidad de gente que debe atender, este tipo de sucesos también genera que las acciones que se llevan a cabo requieran de una cantidad más alta de energía pues se encuentran en constante adaptación.

Por lo tanto, se puede mencionar que la comunicación está asociada a la libertad y es producto de la libre decisión de un ser.

La especie humana al utilizar la mediación para explicar lógicamente lo que pasa, es el mejor ejemplo de cómo aprovechar a la comunicación para ahorrar energía.

#### 4.2.4 La mediación

Para conocer la función que tiene la comunicación en los cambios sociales, es necesario conocer más a fondo el papel de la mediación, de tal forma que se pueda entender de una manera más clara la capacidad de la producción y reproducción de la sociedad.

La mediación es una “energía social que tiende a reducir la disonancia que produce cuando los cambios culturales y tecnológicos se contraponen y no logran armonizar las relaciones del medio natural con el medio social.” (Serrano y otros, 2001, p. 177) es decir, sirve para facilitar lo que se hace, ya que su objetivo es explicar lógicamente lo que pasa.

Por tanto, la mediación en cuanto a lo social es un sistema de regulación que sirve para reducir los cambios que suscita la existencia misma del sistema. Por ejemplo, en el caso de Freeway English, al tratarse de una empresa que desde sus inicios en agosto del 2003 ha estado en constante cambio, cada uno de los jefes de los diferentes departamentos ha utilizado el papel de la mediación para que con el paso del tiempo los procedimientos resultaran lo suficientemente claros como para no causar demasiada disonancia.

De la misma forma, la mediación se construye como un instrumento, un código de orden que “corrige y verifica el conocimiento y la acción” (Martín Serrano en Serrano y otros, 2001, p.179) en el caso de Freeway este tipo de mediación se volvió muy común cada vez que ingresaba nuevo personal, de tal manera que los miembros con mayor antigüedad o que provenían al igual que los fundadores de la otra empresa similar a Freeway servían de mediadores al mostrar, ayudar y hasta cierto punto coordinar el comportamiento de los nuevos integrantes. Era a este grupo inicial a quienes constantemente se recurría para aclarar las dudas que iban surgiendo.

Algo que debe mencionarse es que en la organización, uno de los factores que deben existir para lograr una buena mediación es la posibilidad de que las cosas que se prometen o se dicen para lograr la estabilidad, realmente se cumplan, este factor se da de una manera muy particular en Freeway, ya que paradójicamente, la organización y sus miembros establecen una red de información que media su manera de ser, sin embargo esta mediación cambia una y otra vez como resultado de que los efectos que se logran son de una temporalidad muy corta, lo que provoca que constantemente se busque esa manera de lograr un equilibrio entre todo lo que se dice y se hace.

Como se ha mencionado uno de los factores para que se realicen las cosas y se logre un efecto mediador con el uso de la información está basado en el contexto en que se desarrolla la empresa, éste a su vez genera la revisión de otra de las nuevas corrientes teóricas.

#### **4.2.5 Teoría de la acción comunicativa**

Habermas, estudió el contexto que se le dio al actor en la comunicación y propone una ética de la comunicación en la que las acciones colectivas humanas pueden ser categorizadas por su racionalidad. Plantea que “por acción comunicativa se entiende una interacción simbólicamente mediada, que se orientan de acuerdo a normas intersubjetivamente vigentes que definen expectativas recíprocas de comportamiento y que tienen que ser entendidas y reconocidas por lo menos por dos sujetos agente” (Nethol y Piccini, 1984, p. 81)

Habermas identifica a la comunicación como interacción cada vez más sometida a lo social, en la que se requiere una mediación en los sistemas existentes.

Al mismo tiempo menciona mundos en los que el actor va adaptándose de acuerdo al contexto en el que el actor se desenvuelve. En el mundo dramaturgico, el actor trata de representarse como es en realidad, es el mundo de los sentimientos, este tipo de comportamiento se distingue mucho en Freeway English cada que llega

un integrante nuevo y se intenta presentar ante los demás; este mundo está ligado con el mundo normado en el que se encuentran las reglas sociales y grupales a las que se sujeta el actor, por ejemplo, es de todos sabidos que en el área de asesoría académica, los asesores no pueden tardar en su clase más de cincuenta minutos porque se retrasa la clase y el receso que se tiene entre una asesoría y otra.

De la misma forma, en el departamento de publicidad, es necesaria la asistencia de todos los miembros del departamento a la junta que se realiza todos los días por la mañana, este tipo de actividades, si bien son flexibles y se pueden omitir en caso de una cita, son creadas para reforzar el espíritu de ventas y de competencia en cada uno de los miembros, formando parte del mundo teleológico.

Habermas, también aclara que algo que tienen en común todos los mundos anteriores es que requieren de una acción comunicativa para que puedan llevarse a cabo y a su vez para que ésta acción se realice deben cumplirse estos cuatro principios:

- que haya **igualdad**, y todos los puntos de vista sean válidos,
- que haya **autenticidad**,
- que haya **pertinencia**, y se respeten las reglas de la interacción,
- que busque el **acuerdo**.

Para poder llevar a cabo estos principios debe partirse del reconocimiento de que existe el "otro", sin esto es imposible llegar a un acuerdo.

A la par de la mediación es necesario hacer mención a otro concepto que ya se ha mencionado y es el de la interacción.

#### 4.2.6 La cibernética

La cibernética es una ciencia relativamente nueva enfocada al estudio de la información, la comunicación y el control. Fue creada por el matemático Norbert Wiener durante la Segunda Guerra Mundial.

El intento de desarrollar y perfeccionar los recursos para el control de armas de fuego, tenía como propósito diseñar un arma que formulara cálculos y controlara su propio comportamiento tan flexible y adaptable como un cerebro, es decir, en términos organizacionales se considera a la comunicación entre máquinas. “ (Ávila, 1997, p. 27)

De este trabajo surgió la idea de que “la habilidad de un sistema con un comportamiento autorregulado dependía de los procesos de intercambio de información, incluyendo la retroacción o realimentación (feedback) negativa.” (Morgan, 1998, p.73)

Este concepto es primordial en cuanto a que buscan corregir errores automáticamente, de forma que los movimientos más allá del límite especificado en una dirección inicia movimientos en la dirección opuesta para mantener la dirección deseada.

En la retroacción negativa, más lleva a menos y menos a más.

De esta forma, los cibernéticos conducen a una teoría de comunicación y aprendizaje basada en cuatro principios:

- Los sistemas deben ser capaces de sentir, controlar y explorar aspectos significativos de su entorno,
- Deben ser capaces de comunicar esta información a las normas operativas que guían el comportamiento del sistema
- Deben ser capaces de detectar desviaciones significativas de las normas,

- Deben ser capaces de iniciar las acciones correctivas cuando se detecten las discrepancias.

De la misma forma, otra especialidad de la cibernética dentro de las organizaciones, radica en unir los conceptos de comunicación y mandato, en la cual la información comunicada se convierte en órdenes o instrucciones generalmente por parte de los directivos.

La teoría cibernética, convierte a la información en coerción, de tal forma que siempre se requiere de dos polos: libertad/ prohibición, complejidad/simplificación. De esta manera, el proyecto de la cibernética es el de explicar que “todo efecto retroactúa sobre su causa, y todo proceso debe estar concebido según un esquema circular” (Wynkin, 1987, p. 14)

Por lo tanto, si una relación es cibernética, significa que es circular, es decir, si en una organización el ambiente y el trato es agradable, es muy probable que la gente de nuevo ingreso se integre y repita este comportamiento.

En el caso de Freeway English la cibernética puede ubicarse en este ámbito en cuanto a que un gran número de procesos que se realizaban en la empresa de donde provienen todos los fundadores y algunos de los empleados, se realizan de nuevo en esta empresa, y esto incluye las cosas buenas y malas. A pesar de que los nuevos integrantes luchan por formar una nueva empresa, en la realidad enfrentan el hecho de que no pueden liberarse de las viejas costumbres y deben esforzarse constantemente por alcanzar el cambio positivo.

Finalmente, una de las corrientes que mantiene otro punto interesante acerca de comunicación es la que plantea Luhman, mediante la cual establece que la comunicación es una cadena infinita de malos entendidos, éstos últimos a su vez son la razón de ser de la propia comunicación. (Seminario Organización, Comunicación y Cultura. Julio de 2004)

Luhman parte de la idea de que la comunicación no se puede poner en común ya que cada una de las personas que existe es diferente, por lo tanto, a pesar de los esfuerzos es imposible entender lo mismo.

Entonces, la función de la comunicación es la de entender y reducir los malentendidos. Mediante este proceso, el receptor es el encargado de establecer los criterios en los que la comunicación se desarrolla.

Para tener una visión general de las llamadas corrientes contemporáneas, se muestra enseguida un cuadro que permite ver las características más importantes de cada una.

Corrientes teóricas contemporáneas		
Autor	Aportación	Descripción de la acción
<b>A. Moles</b>	Fenomenología basada en que la percepción regula a la acción.	Divide a las acciones en de Baja y Alta intensidad.
<b>Martín Serrano</b>	Define al mundo como un sistema.	Divide a las acciones en ejecutivas y expresivas.
<b>C. Habermas</b>	Propone una ética comunicativa.	Cada acción está mediada por su racionalidad.
<b>N. Wiener</b>	Propone la cibernética.	Los actores se convierten en emisor y receptor simultáneamente por medio del feedback negativo.
<b>N. Luhman</b>	Describe a la comunicación como una serie de malos entendidos.	Describe una acción personalizada debido a la diferenciación de cada actor
Conclusiones basadas en apuntes del Seminario "Organización, Comunicación y Cultura." FES Acatlán. 2004		

Con lo anterior, puede decirse que dentro de las organizaciones, mientras más se conozca a los miembros que la forman, más sencillo va a ser encontrar la manera en que se les debe hablar/comunicar.

Puede distinguirse que todas las corrientes teóricas, principalmente las contemporáneas hacen un reconocimiento a que todas las acciones están relacionadas con la mediación.

Para estos autores, la mediación es la herramienta principal en la búsqueda de una acción comunicativa.

Esta afirmación va ligada a la que dice que si no se conoce la posición y la existencia del “otro”, entonces no se podrá realizar una mediación con éste.

La utilización de técnicas cualitativas permiten conocer a las personas, es decir, conocer el modo para comunicarnos con ellas, ya que por medio del discurso de esa persona es posible identificar el pensar del grupo en que se desarrolla.

De tal forma, teniendo como antecedente las diversas corrientes teóricas que se han dado a lo largo del tiempo, se puede ahora adentrar a la organización Freeway English por medio de la utilización de técnicas como las sesiones de grupo las cuales permiten conocer más a fondo las representaciones, las características, la manera de pensar, de relacionarse y comunicarse de sus miembros, todo esto con el fin de descubrir la mejor manera de mediar su comportamiento en beneficio tanto de la organización como de sus trabajadores.

### **4.3 Las Representaciones**

Una representación se puede definir como “una idea formada del mundo” (Revilla, 2001, p.7) cada una de ellas es la que permite conocer no sólo la idea y la realidad de cada persona existente en una organización (y en el mundo). En muchas ocasiones las personas tienden a hacer algo y al mismo tiempo decir lo contrario o viceversa, este tipo de comportamiento permite identificar a cada individuo como un ente capaz de transformarse dependiendo de la situación en la que se encuentre.

Las representaciones tienen su origen desde la infancia de cada persona, en la que el único requisito es que existan dos o más individuos que afecten el comportamiento.

Conforme se alcanza una mayor edad, la persona va conociendo el mundo que lo rodea y es en ese momento cuando utiliza al lenguaje para ordenar. “en la medida en que somos capaces de nombrar, describimos; y en la descripción introducimos distinciones ordenadoras” (Revilla, 2001, p.10)

De la misma forma, cada representación sirve para comprender la dinámica de las relaciones sociales, en la que la gente utiliza sus experiencias anteriores para ajustarse en función de las condiciones existentes en el nuevo lugar. Este comportamiento es de los más latentes en cuanto a una organización, ya que cada vez que se forma una institución se deben combinar y coordinar una gran cantidad de ideas ya establecidas con anterioridad.

En el caso de Freeway English, este suceso es muy claro, ya que para empezar los fundadores de la institución, al provenir de otro país (Colombia) traen consigo ideas y tradiciones que si bien tienen muchas cosas en común con la cultura mexicana, sí tienen un diferente modo de pensar. De la misma forma existen grupos que forman parte de la organización desde el momento de su fundación, los cuales vienen de otra organización muy similar a Freeway English, lo que hace que en sus pareceres la mayor parte del tiempo estén señalando la creación de una nueva organización, con una gran tendencia al cambio, en los haceres se puede todavía apreciar una gran similitud en la realización de los procesos productivos que se llevan a cabo, tal es el caso de las entrevistas analizadas en el capítulo anterior.

De tal forma, las representaciones deben de satisfacer al menos “dos necesidades como condición de funcionalidad: deben ofrecer una teoría de la sociedad y del individuo, y deben proporcionar gratificaciones cognitivas y afectivas” (Revilla, 2001, p.12)

De esta manera, las representaciones tienen una gran importancia dentro de los sistemas sociales, ya que cada sistema debe cumplir con dos grandes acciones:

- La producción: el conjunto de acciones que los sistemas sociales realizan para subsistir y garantizar la existencia y que implican necesariamente la producción de bienes y la incorporación de innovaciones, y la

- Reproducción: la experiencia acumulada que implica la intromisión necesaria de lo nuevo que se opone a la presencia de lo viejo. Requiere de lo transformado para incorporarlo y ampliar su capacidad.

Algo importante dentro de este punto es que tanto la representación como el sistema tienen una vigencia, y ésta es hasta el momento en que sea válida, en el momento en que “el modelo ya no es válido para la organización social, entonces la discrepancia generará desórdenes sociales, cuyo grado aumentará en la medida en que el hacer se distancie cada vez más de los pareceres, que no cambian o no se ajustan” (Revilla, 2001, p.16)

Por lo tanto cuando se considera que un modelo representacional ya no expresa adecuadamente a la realidad social se inicia un esfuerzo por sustituirlo. En el caso de Freeway English, este es un suceso muy frecuente, ya que desde su fundación en agosto del 2003, la organización ha tenido grandes cambios, principalmente en su departamento de administración escolar, en el que el alto aumento en la matrícula ha hecho necesaria la implementación de cambios en su estructura.

Para recordar este aspecto, en su fundación, la empresa sólo contaba con dos asesores académicos, los cuales se hacían cargo de impartir todas las asesorías que se daban en el transcurso del día, en ese tiempo, tanto los horarios como los talleres existentes se realizaban de una manera muy sencilla, ya que sólo había un nivel básico que se le impartía a todos los estudiantes.

Con el paso del tiempo, el aumento de la matrícula y el avance de los alumnos ya inscritos obligó a la organización a crear nuevas formas de información para los estudiantes, en los cuales se estableció un lugar específico para observar los horarios. Al tiempo que fue necesaria la incorporación de tres nuevos asesores académicos, los cuales al no contar con manuales o guía, hicieron uso de la comunicación para interactuar y conocer la forma de trabajo de la organización.

En la actualidad, al ser ya casi 1500 el número de alumnos inscritos en la organización se necesitó un nuevo ajuste el cual incluyera un orden en cada una de las clases a impartirse, de tal forma que a partir del día 28 de junio del año en curso se establecieron nuevas reglas para registrarse en clase, así como se hizo necesaria la especificación de los cursos que podían tomar los estudiantes a partir del nivel en el que se encontraban.

Los cambios que ha sufrido la organización son parte no sólo de una propuesta de un asesor, sino que son el reflejo de la evolución y adaptación que ha sido necesaria para ordenar las representaciones de quienes la forman.

En el capítulo anterior se pudo detectar la tendencia que la gente de la organización tiene hacia las diferentes áreas que la conforman, por ejemplo, a través de la utilización de la técnica cuantitativa conocida como clima organizacional se pudieron conocer algunos de los problemas existentes en los flujos de información, sin embargo, ese proceso estuvo basado en cifras que permitieron obtener en cierta forma la realidad de la situación que se presentaba, se trataban de preguntas cerradas en las que el encuestado escogía opciones ya preestablecidas en las que se buscaba conocer las cosas que compartían en común con las otras personas que participaron, por el contrario, en este momento lo que se busca es conocer las diferencias, es decir, conocer las cualidades más profundas que las caracterizan, para lograr este fin se debe recurrir a técnicas cualitativas, que en este caso se refiere a la sesión de grupo.

Con el fin de conocer las diferencias y similitudes entre la manera de pensar de algunos de los miembros de la institución, se llevó a cabo esta técnica. Para entender de una manera más clara la manera en que se desarrolló se explica a continuación su metodología.

### 4.3.1 Sesión de grupo

Un grupo de discusión es una técnica que se orienta (de modo intencionalmente específico) a captar, (de forma concreta y comprensiva) analizar e interpretar los aspectos significativos diferenciales de la conducta y de las representaciones de los sujetos investigados. Por lo tanto, es una manifestación que exige la libre manifestación por parte de los sujetos acerca de sus intereses informativos, creencias y deseos. (Ortí, p. 195)

Cuando se realiza una sesión de grupo como en este caso, el objetivo es muy similar al de un grupo de discusión, también se busca conocer las representaciones de la gente que conforma a una organización, de tal forma que los discursos de cada uno de los integrantes permitan ver un discurso que hable de una totalidad dentro de los haceres de la institución.

De la misma forma, Ortí, sostiene que los discursos, (aquello que los sujetos dicen o manifiestan espontáneamente: desde una simple palabra hasta una larguísima exposición oral o escrita dirigida a otro) exige fundamentalmente ser comprendido o interpretado.

Al existir limitantes técnicas en cuanto a la aplicación formal de un grupo de discusión, en esta investigación se recurrió a las sesiones de grupo, el cual, Galindo (1998, p. 76) identifica como similares por la manera en que se configuran estas técnicas: en paquete.

Para este autor, la fase primordial es la que resalta la importancia de escuchar lo que dicen los demás, con el fin de distinguir de una manera clara cada uno de los discursos producidos.

De la misma forma, explica que con el paso del tiempo se han establecido diversas técnicas con lineamientos rigurosos, que al intentar llevarse a cabo deben cumplir con cada uno de sus requerimientos. Sin embargo, acepta que en ocasiones

no es posible lograr este suceso, por lo que se debe estar abiertos a “la posibilidad de combinar técnicas para obtener información” (Galindo, 1998, p. 99)

En este caso, en Freeway English fue imposible cumplir en su totalidad con las características de un grupo de discusión ( en un grupo de discusión los participantes no deben de conocerse, así como no deben de tener relación con el moderador, etc.) para esto, Galindo expresa la necesidad de un moderador/investigador, es decir aquella persona que va a dirigir la sesión, usualmente alguien encargado de participar en otras etapas de la investigación, es el encargado de convocar, asignar el tema de discusión, asignar el espacio y limitar el tiempo de duración.

De la misma forma, este autor plantea las redes primarias, las cuales se refiere a aquellas sesiones en las que los participantes pueden sostener “redes preexistentes, de parentesco, de amistad, de trabajo, etc. El contacto con las personas escogidas debe ser de una manera en que éstas deben saber lo menos posible de la investigación y sus objetivos, con el fin de que no prefabrica opiniones o posturas, sin embargo se puede y debe hacer alusión a las ventajas de que exista una relación preexistente entre ellos.

En el caso de Freeway English se realizaron dos sesiones de grupo (uno con cinco personas y el otro con tres), en ambos, el objetivo era conocer su sentir y su manera de pensar.

La gente desconocía el motivo de la reunión para la que habían sido citados, al inicio de las mismas lo único que se les dijo era que se trataba de un trabajo académico basado en la comunicación. De la misma forma se trató de gente que por sus características podía dar una opinión acerca de la manera en que se desarrollan las acciones en la empresa, sin tener una tendencia cien por ciento de favoritismo o de desaprobación hacia sus actividades.

La realización de las sesiones de grupo se llevaron a cabo en una sala llamada de "relajación " ubicada en las instalaciones de la organización, (se debió hacer en estas instalaciones debido a la diversidad de horarios existentes para cada uno de los miembros, de tal forma que si se trasladaba la reunión a otro lugar, se complicaba seriamente la asistencia de la gente) la cual cumplía con la necesidad de ser un lugar *cerrado hacia fuera* en la que nadie molestaba y los participantes se sentían con la comodidad de dialogar libremente.

El transcurso de las reuniones se realizó buscando que la gente se sintiera con la mayor confianza y libertad posible para que pudiera expresar su opinión con la seguridad de que se trataba de información completamente confidencial.

El discurso completo del grupo, para una mayor claridad y fidelidad, fue grabado, transcrito, y analizado.

El análisis de la sesión se realizó de la siguiente manera:

1. Al término de la misma, se efectuó de la manera más inmediata posible la transcripción del discurso logrado.
2. De la primera sesión, se realiza un cuadro en el que se ubica lo citado por cada uno de los miembros.
3. Se establecen tópicos de acuerdo a lo que la gente platicó. Por ejemplo, en este caso se ubica como tópico # 1 a la comunicación ya que se trata del concepto que se les dijo como tema principal de la reunión.
4. Para mayor claridad, se establecen nuevos tópicos basados en los temas que surgen durante la plática. En este caso los conceptos que se mencionaron durante los dos grupos fueron los del liderazgo y los grupos existentes en la organización, por lo que se consideró a estos temas como el tópico #2.

5. Se recopilan todos los demás comentarios hechos por los integrantes que no entran dentro de los tópicos antes mencionados y se ubican en una tercera columna, la cual se denomina como: *el sentir de la gente* (tópico # 3) ésta permite obtener una visión más amplia de los diversos temas que se desarrollaron a lo largo de la plática y a su vez de los temas que le interesan a la gente.

	Tópico 1	Tópico 2	Tópico 3
Persona 1			
Persona 2			

6. Se realiza un nuevo cuadro en el que se vacían las diferencias y similitudes en el discurso de los integrantes del grupo.

	Diferencias	Similitudes
Tópico 1		
Tópico 2		
Tópico 3		

7. Se realiza la misma actividad con el grupo 2.

8. Se lleva a cabo un cuadro comparativo que muestra las similitudes y diferencias de las dos sesiones en cuanto a los tópicos antes establecidos.

9. Finalmente se realiza un análisis por parte del investigador de la información obtenida anteriormente.

Todos estos pasos se llevan a cabo pensando en que “la información que produce una sesión está dada en situación grupal, que cada actuante pone en discusión lo que cree, sabe y percibe de lo que se habla”, para que entre todos construyeran el discurso grupal. (Galindo, 1998, p. 101)

Esta es la metodología que se utilizó para llevar a cabo las dos sesiones de grupo. Se presentan a continuación los resultados obtenidos de tal actividad.

#### **4.3.2 Resultados**

Como primer paso para tener los resultados de las sesiones, se llevó a cabo la transcripción del discurso de los mismos, (anexo #2) El análisis que se presenta es

tomando en cuenta el orden en que se realizaron. De tal forma, se muestra en primer lugar el grupo conformado por tres personas. El cuadro que se muestra a continuación está basado en la transcripción y los comentarios hechos durante la actividad.

Sesión de grupo # 1			
	La comunicación	El liderazgo y los grupos de la organización.	El sentir de la gente.
<b>Persona # 1</b>	Describe tradicionalmente a la comunicación con los elementos emisor- receptor. Lo importante es que ambos estén en el mismo canal. En cuanto a la organización siente que debe haber más comunicación e integración. La comunicación laboral es buena. Los manuales están pensados para utilizarse en capacitación	Para él existe una división de tres departamentos. Considera que hay una lucha de culturas "la cultura mexicana es muy diferente a la colombiana... y los chismes y rumores hacen mucho daño. La gente se siente motivada "porque sabe que no va a estar siempre en el mismo puesto" Es una empresa con seis líderes	"Siento que se trae un vicio de la otra compañía". " Todos son importantes." "Los horarios son un factor importante pues tiene repercusiones en la familia." "Hay una falta de integración personal." "Yo aspiro a que Freeway English sea una compañía exitosa." "Espero que se logre una cultura organizacional." "No quiero que la empresa se enfrente por no tener gente capacitada." "Hay que aceptar el cambio como nuevas creencias positivas" "Este negocio está enfocado a la parte humana, se basa en el contacto con la gente"
<b>Persona # 2</b>	En la organización la describe como "buena", la forma en que han alcanzado logros. Como obstáculo para una buena comunicación los horarios existentes. " Toda la gente entra por la mañana, cumple con su reunión y se va" Considera que la única regla que tienen de comunicación es la de no ofrecer algo que no pueden cumplir	En ocasiones no tiene tiempo de conocer a la gente de otros departamentos. En publicidad existe una alta rotación de personal. Cree que se tiene que intentar un acercamiento con los demás.	"La gente está comprometida con su trabajo." Tiene como responsabilidad "guiar a la gente nueva en cada proceso, resolver las dudas"
<b>Persona # 3</b>	Lo importante "es llegar a un entendimiento de lo que la otra persona está diciendo"	Los asesores académicos están bien integrados. No siente lo mismo en su relación con otros departamentos. Todos los jefes intentan ayudarlo de la mejor manera.	"Sentí que a mi ingreso me recibieron con las puertas abiertas." "Me hubiera gustado recibir un material escrito en el que pudiera apoyarme".

		Su jefe le dio la información necesaria para hacer su trabajo.	
--	--	--	--

Con base en el cuadro anterior, se muestran a continuación las diferencias y similitudes existentes entre las personas por cada uno de los tópicos establecidos.

Sesión de grupo # 1		
	Diferencias	Similitudes
<b>La comunicación</b>	Para uno de ellos a la comunicación es sólo la tendencia tradicionalista de emisor – receptor, uno simplemente dice que es buena, pero no la define.	Todos coinciden en que en lo laboral existe una buena comunicación. El chiste es lograr un entendimiento y estar en el mismo canal.
<b>El liderazgo y grupos</b>	Uno de ellos le infiere la dificultad para hacer grupos a la diferencia entre las culturas existentes a la organización, los otros dos, dicen que la causa es la falta de tiempo y los horarios.	No conocen a la gente de otros departamentos. A la gente nueva debe dársele la mejor bienvenida.
<b>El sentir de la gente</b>	Dos de ellos dicen sentirse parte de una organización en la que hay una gran integración, por lo menos dentro de cada departamento, sin embargo la primer persona siente que falta algo para poder hablar de una integración no sólo laboral.	Admiten que los horarios son importantes pues en muchas ocasiones no les permiten conocer a sus compañeros. Los tres denotan interés en la empresa, y a pesar de no conocer a la gente de otros departamentos se sienten a gusto en la organización.

Como siguiente paso, se muestra a continuación el mismo procedimiento con la sesión de grupo # 2

Sesión de grupo # 2			
Qué opina de:	La comunicación	El liderazgo y los grupos de la organización.	El sentir de la gente
<b>Persona # 1</b>	"es la parte fundamental en una relación interpersonal"	No se ha permitido tratar con los otros grupos de la organización. Ha tenido conflictos con el área de administración.	"Considero que el tiempo no es obstáculo para conocer a otras personas." "Desde mi ingreso he tenido una excelente relación, lo cual hizo que decidiera quedarme en la empresa."
<b>Persona # 2</b>	"es que tú quieras poner en común con los demás, el pensamiento, el objetivo o el deseo que se esté"	En el área de publicidad hay muchos equipos, cada quien administra su tiempo, y constantemente está entrando gente. En publicidad se debe manejar	"Siento que formo parte del equipo encargado del primer contacto entre el estudiante y el plantel." "La empresa es muy joven y es desconocida ante la gente. Yo

	persiguiendo" Para resolver las cosas se requiere "de un intermediario que sea objetivo y respetuoso"	una línea directa con el jefe y éste con el jefe hasta llegar a la directiva.	por lo menos ya conozco a los otros departamentos." "En publicidad siempre se ha requerido no tomar las cosas de manera personal." "La empresa está sufriendo grandes cambios"
<b>Persona # 3</b>		En muchas ocasiones el trato que tiene con otras personas es sólo de un saludo.	"Cuando entré a la organización tuve un recibimiento muy cálido." "Al principio tuve problemas por no marcar las jerarquías." "En esta empresa la gente ya viene con capacidades y nosotros somos los encargados de explotarlas."
<b>Persona # 4</b>	"no es puro cambio de información"	Algunos de ellos ya se conocen desde la otra empresa, por eso él ya conoce a todos los jefes desde hace tiempo. Publicidad y administración han tenido roces por falta de conocimiento de las actividades.	"Desconozco lo que hacen las otras áreas y eso es importante para poder valorarlas"
<b>Persona # 5</b>	La comunicación es importante para lograr un bien común y para que el trabajo esté coordinado con lo que se ofrece. Explica que para que se dé la comunicación es necesario un mediador que ayude en la presentación entre los miembros.	Los directivos han mostrado "una capacidad muy humana en los que se invita al personal a participar" Durante la capacitación se siente un aislamiento. El grupo de los asesores académicos es muy abierto. En esta empresa las jerarquías no son tan notorias.	" Espero que la organización tenga la disposición de presentarnos a los nuevos miembros." "El principal problema que se tiene es el tiempo." "Me gusta conocer gente nueva y tratar de impulsar a los nuevos integrantes." En esta empresa hay una gran calidad humana. La empresa en algunas ocasiones está en situaciones de sobrecupo.

Con base en el cuadro anterior, se muestran a continuación las diferencias y similitudes existentes entre las personas por cada uno de los tópicos establecidos.

<b>Sesión de grupo # 2</b>		
	<b>Diferencias</b>	<b>Similitudes</b>
<b>La comunicación</b>	Algunos ven a la comunicación sólo como el medio para lograr convivencia y conocimiento de los demás miembros, para otros no importa mucho cómo se defina	Dos personas nombraron a la comunicación como una herramienta mediadora, que permite resolver conflictos.
<b>El liderazgo y grupos</b>	Mientras que cuatro de los integrantes del grupo reconocen que existen líderes, pero que la jerarquía no se	Reconocen que en cuanto al liderazgo hay una apertura para hacer propuestas. Existe una marcada aceptación en cuanto a la división de cada

	efectúa de forma impositiva, uno de ellos dice que sí tuvo problemas al no respetarlas.	departamento.
<b>El sentir personal</b>	Algunos dicen que el factor que les impide conocer a los otros miembros es el tiempo, por otro lado uno de ellos dice que eso no es obstáculo para conocer gente nueva, esta persona afirma que es por el carácter que cada quien tiene	Todos coincidieron en que existen beneficios y un ambiente diferente a otras empresas. Consideran que pueden crecer a la par de la organización.

Para poder entender de una manera más clara las respuestas de los miembros de los grupos, se parte de los tópicos antes establecidos

En cuanto al **liderazgo** se pueden notar diversas opiniones, la mayoría dice que las jerarquías sólo se utilizan para dar un poco de orden y reconocimiento a la gente que ya tiene más tiempo dentro de la organización, sin embargo otros reconocieron que si bien hay cierta apertura por parte de los jefes, existe una diferencia con los empleados, y si no se respeta esa distinción pueden surgir ciertas dificultades

Este aspecto puede estar ligado con lo obtenido en el clima organizacional (capítulo 3) en que algunas personas sentían “preferencias” hacia algunos de los empleados. En muchas ocasiones, este tipo de situaciones puede provocar en el futuro que la gente pierda interés en su trabajo pues puede pensar que no se le tomará en cuenta.

Sin embargo, otro aspecto a analizar es si ¿de verdad se está dando un trato desigual a la gente o es una percepción de algunos de los integrantes?

La respuesta pudiera ser que cada quien responde como le va en la feria, sin embargo, en este caso lo importante es reconocer que a lo largo de la ejecución de distintas técnicas tanto cuantitativas como cualitativas este factor se ha presentado. Lo relevante de este comentario es que se ha hecho por miembros de la misma área, lo cual refleja que no se da la misma situación en todos los departamentos.

Esto confirma lo dicho por los grupos en cuanto a que existe una división entre departamentos, es decir, cada área conoce lo que hacen las otras personas de su mismo departamento, conocen sus funciones y la manera en que deben desempeñarse, no así en la relación con las otras divisiones existentes, este caso llega al punto en que en muchas ocasiones ni siquiera conocen el nombre de la gente.

De la misma forma, por medio del discurso pudo distinguirse la existencia de varios **grupos**:

- Los que están en la organización porque formaban parte de la empresa similar a Freeway English, de donde provienen los fundadores.
- Los que se integraron poco tiempo después y se adaptaron a la manera en que ya se desarrollaba la organización.
- Los que acaban de ingresar y encuentran una empresa en constante cambio.

Los tres tipos de grupos pueden encontrarse en los departamentos de asesoría escolar y de publicidad, en el de administración prácticamente no se ha realizado ningún cambio desde la inauguración de la institución.

El primer grupo se distingue entre los demás porque es el que en este momento dirige a la organización, incluso en el personal que no es considerado como "jefe" puede percibirse que se trata de personas – principalmente en el área de publicidad- que han alcanzado mejores puestos y es personal a quien los estudiantes y los nuevos miembros recurre para obtener información.

El segundo grupo puede considerarse el más pasivo ya que se trata de un grupo que ingresó a la organización cuando todavía no tenía mucho personal ni muchas matrículas y de una manera casi imperceptible se adaptó a la manera en que se estaba desarrollando la organización.

El tercer grupo forma parte de una “racha” de nuevo personal que en su ingreso encontró una organización en pleno crecimiento necesitada de reajustar su manera de desarrollarse. Este grupo imprimió nuevas ideas a la organización y a su vez está en adaptación con el personal ya establecido en la institución.

Sin embargo, también pueden distinguirse que la gente aun cuando en el grupo dijo que se sentía a gusto con los diferentes grupos que existen, en la manera en que hacen los comentarios se nota que algunos de ellos no están del todo a gusto con la cantidad tan enorme de cambios que se han presentado ya que para ellos representa estar en constante adaptación de sus labores.

En tanto a la **comunicación**, se puede percibir que para algunos de los miembros de la organización se trata de una herramienta que les permite transmitir al nuevo personal los conocimientos necesarios para realizar de una manera adecuada su trabajo. Se trata de procesos en los que existe un gran flujo de información (que sirve en su sentido estricto, a dar forma) en los que ésta juega un papel predominante.

Por otro lado, la comunicación se da en varios niveles, el discurso grupal pudo reflejar que existe una comunicación prácticamente inexistente entre los tres departamentos de la organización.

Como se vio en el capítulo tres, esto trae grandes pérdidas de tiempo, y esfuerzo. En este momento cabe destacar el comentario que hizo una de las personas en uno de los grupos “en mi área estamos acostumbrados a no tomarnos nada de manera personal”, esta frase tiene un fondo más allá de que ese comportamiento ayuda a no entrar en conflictos.

La realidad es que el trato requiere ser de manera personal, principalmente si se toma en cuenta que se trata de una organización en la que no existe una base escrita que le ayude a la gente a guiar sus actividades. En esta empresa es de

suma importancia que cada una de las personas tenga claro lo que se requiere y lo que se espera de ella, para que de esa manera no haya lugar a malentendidos.

Otro aspecto importante es la diversidad de culturas que existen en la organización, y que, como bien lo dijo Luhman puede tener como resultado una terrible confusión debido a las diferentes ideas de cada persona.

Durante la realización de los dos grupos de discusión, se pudo distinguir tres aspectos importantes que no se encuentran en los tópicos pero que de la misma manera brindan otra visión de la manera de pensar de la gente: existe la disposición de la gente a participar, la necesidad de los mismos de ser escuchados, y la manera tan personalizada de hablar de la organización.

Este último aspecto es de gran relevancia para cualquier institución, en el desarrollo de los grupos pudieron notarse expresiones como “estamos creciendo”, “lo que podemos hacer”, etc. estas frases dan una idea del amplio sentido de pertenencia que existe entre los miembros de la organización... pero,

¿Qué es lo que hace que la gente se sienta tan identificada con la empresa?

Que la gente siente que ésta es una empresa diferente a las otras, esto en cuanto a que consideran que en otras instituciones los miembros en muchas ocasiones “son un producto renovable que sólo va a trabajar de ocho a seis” Freeway English, de alguna manera ha logrado que las personas quieran involucrarse en los proyectos de tal manera que pueda lograrse un crecimiento tanto laboral como personal.

La opinión general es que en esta organización se le da una cálida bienvenida a la gente que ingresa, y con el paso del tiempo, conforme van adquiriendo experiencia, el papel se transforma y los ahora ya experimentados se convierten en los encargados de apoyar al nuevo personal. Esto es importante porque la gente considera que está siendo tomada en cuenta y que con el paso del tiempo está

logrando una aceptación y un compromiso en el que la empresa confía en que pueden transmitir los conocimientos adquiridos.

De la misma forma se pudo distinguir que la empresa es muy joven y que están dispuestos a enfrentar los retos que se les vaya presentando, “nadie tienen a los papás perfectos pero cada quién hace su mejor esfuerzo” este tipo de comentarios hace notar que si bien se sienten a gusto con lo que les brinda la organización, también representa para ellos el aceptar que están expuestos a muchos errores por la posible falta de experiencia y que en algunas ocasiones esto puede llegar a molestarlos.

Lo dicho anteriormente de los grupos de discusión es muy importante ya que es la primera vez que se realiza una actividad de este tipo dentro de la empresa. Al mismo tiempo hay que considerar que este tipo de reuniones es muy difícil de lograr debido a los diversos horarios existentes de los empleados.

Al contrario de lo que el investigador pensaba se pudo detectar que existe una apertura a reconocer los errores que se realizan, y aun cuando no es muy aceptado por todos sí existe una gran tendencia a respetar las jerarquías no escritas.

Un principio importante es como lo mencionó Habermas: reconocer la existencia de otra persona con la que hay que lograr un acuerdo. En el discurso del grupo pudo detectarse que definitivamente se trata de una organización con personas de diferente carácter y con diferentes ideas, sin embargo, algunas de ellas ya empiezan a considerar a la comunicación como mediadora y herramienta para lograr objetivos de una mejor manera.

De tal forma, conociendo lo que se produjo en los grupos de discusión, se puede establecer la manera en que se da la comunicación dentro de la organización.

#### **4.4. La comunicación en Freeway English**

Como ya se vio en las corrientes teóricas las comunicació en una organización pueden discurrir en sentido horizontal, entre posiciones iguales, o en sentido vertical, entre rangos diferentes, de arriba abajo o bien de abajo a arriba, y pueden ser transmitidas de distintas maneras, por ejemplo oralmente, por teléfono o por escrito (Mayntz, 1996, p. 117)

En primer lugar hay que destacar una cosa: aun cuando no está registrada como escuela, Freeway English es una organización que da asesorías académicas, por lo tanto esta organización no es exactamente como aquellas en las que hay una jerarquía ininterrumpida.

Existe una jerarquización principalmente en las áreas de publicidad y de administración, no tanto así en el área de asesoría académica en donde las actividades están dirigidas principalmente a la enseñanza en donde existe una comunicación oral y directa entre los asesores y los alumnos. Esta comunicación se efectúa en ambas direcciones (cibernética)

A su vez, los asesores están sometidos a una autoridad, el director de administración escolar, con quien se mantiene una comunicación vertical de arriba abajo al recibir instrucciones, de la misma forma existe una comunicación vertical en sentido contrario cada que un asesor quiere hacer alguna propuesta, al mismo tiempo, entre el grupo de los asesores académicos, hay una comunicación horizontal que sirve para mantener una armonía y un apoyo en las actividades que realizan, en muchas ocasiones esta comunicación puede considerarse privada como resultado de las relaciones afectivas.

En cuanto a las demás áreas (publicidad y administración) la relación comunicativa que existe está más enfocada a lo que se da en una empresa, con líneas de comunicación establecidas en su mayoría en sentido vertical, de arriba abajo, algo importante dentro de Freeway English, es que si bien existe una jerarquización que marca las diferentes normas, en su gran mayoría éstas no son de

orden coercitivo, de tal manera que las acciones que se realizan son hasta cierto punto flexibles.

En el área de administración, se respeta una comunicación de una manera vertical de arriba abajo siguiendo las jerarquías, sin embargo, en ésta área las relaciones que se presentan son de manera muy estrecha, ya que está conformada por muy pocas personas (4) de tal forma, necesitan estar en contacto directo la mayor parte del tiempo.

Cabe destacar que cada área tiene un ámbito de comunicación específico, por ejemplo, el área de publicidad lo que busca es comunicar entre sus miembros la manera más eficaz para poder “convencer” a la gente de adquirir el material didáctico, en administración existe una comunicación que gira en cuestiones económicas, este departamento es el encargado de revisar la continuidad de los pagos de cada estudiante, y de ver la nómina de cada empleado, como puede verse ésta es el área encargada del negocio, y requiere de una excelente comunicación interna para que no haya malentendidos que puedan perjudicar a otra persona o a la imagen de la empresa.

En cuanto a asesoría académica es sumamente importante que todos sus miembros conozcan la manera en que se desarrolla el programa didáctico, de tal forma que no sea un factor de descontrol hacia los alumnos y entre ellos mismos.

Algo muy importante es que no es suficiente que cada área se conozca y se comunique adecuadamente, es importante que reconozcan las funciones, virtudes y desventajas de las otras áreas para que puedan hablar de un trabajo en equipo que beneficie a sus miembros y a la organización.

Es necesario que existan puntos de enlace que funjan la función de mediadoras y eviten los cuellos de botella que tienen como consecuencia la sobrecarga y la duplicidad de funciones.

Este aspecto tiene gran relevancia en personas como lo son las secretarías y recepcionistas que son las que sin formar parte de un departamento en específico se tiene que hacer cargo de todas las necesidades de todos los departamentos. Estas personas tienen un gran poder en la organización ya que en su mayoría se trata de personal que sí conoce el funcionamiento de las demás áreas (incluyendo el trato directo con los alumnos) y en muchas ocasiones no cuentan con los recursos suficientes para desarrollar adecuadamente sus funciones.

Con base en lo anterior, se puede decir que existe una combinación de comunicación formal (en cuanto a la manera en que fluye la información de los jefes a sus empleados), y al mismo tiempo una comunicación informal, que debido a la gran flexibilidad de labores tiene una gran relevancia entre los miembros de la organización. Es importante que exista un equilibrio y retroalimentación entre las dos para que no se convierta en un ambiente sólo positivo o sólo de comentarios negativos.

### **Por lo tanto...**

En este capítulo se pudo observar la importancia de la utilización de la comunicación como el medio de negociación que genera acciones por medio de la información.

El estudio de las diferentes corrientes teóricas permitió tener una visión acerca de las características que envuelven a la organización, y se pudo descubrir que la mejor manera para llevar a cabo una acción es con la utilización de un elemento mediador (comunicación) que permita reducir la incertidumbre que se presenta.

Freeway English, es una empresa en crecimiento interesada en lograr un posicionamiento entre la población mexicana, para esto, en sus instalaciones ha impuesto una manera de comunicación predominantemente informal en la que sus miembros utilizan a la información para llevar a cabo sus funciones.

Cabe destacar que la forma de actuar de la empresa es muy contingente, de tal forma que cada departamento se ha ido adaptando a los cambios que se le presentan.

Esta adaptación ha tenido como consecuencia que los miembros de las diferentes divisiones no se conozcan entre sí, provocando en muchas ocasiones un freno en los flujos de información o un fenómeno de “todología” que genera una gran cantidad de gastos económicos y psicológicos.

Por medio de las sesiones de grupo pudo detectarse que ese es uno de los conflictos que más afectan a la productividad, ya que reconocen que es necesario que se fomente una integración que permita ver a la organización como un todo y no en partes.

Hasta el momento, la organización cuenta con la ventaja de que ha logrado que la gente se sienta identificada con ella y esté interesada en crecer a la par de la institución.

La labor de la comunicación como intentó verse en este capítulo es la de lograr ese crecimiento en beneficio tanto como institución como de sus miembros.

Con base en lo anterior, se piensa que de la manera en que las personas se comuniquen y compartan sus pensamientos dependerá la obtención de los objetivos de la compañía.

En el siguiente capítulo se analiza el papel de la cultura organizacional, en la que la comunicación compartida entre los miembros de la organización pueden crear beneficios para toda la institución.

**Capítulo V**

**EL PODER DE LA CULTURA**

Con anterioridad, se ha podido observar que existen diferentes factores que pueden alterar la productividad de una organización: su entorno, su estructura, su funcionamiento, su comunicación y sin lugar a dudas, su cultura.

A lo largo de este capítulo se puede identificar el origen de este término, algunas de sus diversas definiciones, así como la importancia de reconocer los diferentes campos de acción en que se desarrolla.

Todo esto está encaminado a la realización de una propuesta de intervención, la cual si bien no será la receta para resolver todos los conflictos de la institución, si puede ser una base para alcanzar un mejor nivel de calidad y productividad, o en otras palabras, intenta dar un mejor lugar para desarrollarse personal y organizacionalmente.

### **5.1. La cultura organizacional**

Por cultura, puede entenderse a la “manera como actúan los integrantes de un grupo o sociedad (en este caso una organización), que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos....la cultura proporciona un marco común de referencia que permite tener una concepción más o menos homogénea de la realidad, y por lo tanto un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas” (Andrade, 1996. Disponible en [www.razonypalabra.org.mx](http://www.razonypalabra.org.mx))

Para Schein (1992) la cultura organizacional, es el patrón general de conducta, creencias y valores que sus miembros comparten. Se le puede inferir de lo que la gente dice, hace y piensa en el contexto de una organización.

De la misma forma, cultura puede concebirse como “una amplia y compleja trama de mensajes o relaciones comunicativas que pueden ser reducidos, en última instancia, a un conjunto de signos. ( Serrano y otros, 2001, p. 66)

A su vez, Garreth Morgan (1998, p. 100) se refiere a la cultura como los modelos de desarrollo reflejados en un sistema de sociedad compuesto de

conocimientos, ideologías, valores, leyes y un ritual diario. Explica que la organización (cualquiera que sea) es en sí misma un fenómeno cultural que varía según el estado de desarrollo social; dándole un significado especial a la comprensión natural de las organizaciones.

Todos estos aspectos se relacionan con el ámbito en el que se desarrollan las organizaciones, es decir, sus campos de acción.

### **5.1.1 Campo de acción de la cultura organizacional**

El nacimiento y desarrollo organizacional en México desde finales de la década de los setenta se encuentra con la presencia de organizaciones gigantescas. Desde las burocracias gubernamentales hasta las universidades, pasando por las empresas, asociaciones productivas, sindicatos e incluso hospitales y agrupaciones religiosas, presentan una perceptible tendencia al crecimiento.

El “gigantismo” Organizacional se translada a los países subdesarrollados de dos maneras: en forma directa, a través de organizaciones multinacionales o, de manera indirecta, por medio de copias o adaptaciones de los modelos de operación propuestos por las organizaciones de la parte industrializada del planeta.

La influencia de las grandes organizaciones en México ha generado en la práctica los siguientes supuestos básicos (obtenido de [www.correo.udlap.mx](http://www.correo.udlap.mx)):

a) Las grandes organizaciones ejercen una influencia importante en la vida de la sociedad (principalmente en la actividad política y económica) y los individuos;

b) Desde fines de la década de los 80, la globalización de la economía mexicana demanda a las organizaciones mexicanas, tanto públicas como privadas, una maximización extrema de recursos para poder sobrevivir en un ambiente de fuertes presiones económicas, financieras y de alta competencia;

c) Hacer compatibles y menos complejos los sistemas organizacionales y los procesos productivos donde interactúan nuevas tecnologías y personas;

d) En consecuencia, y frente a los sistemas sociales y organizacionales inmensamente complejos (nuevas tecnologías y humanos), han iniciado el cierre del siglo con la visión de hacer del proceso de comunicación organizacional una herramienta más productiva e importante a manejar para vivir el próximo siglo;

e) Finalmente, un elemento coincidente en las organizaciones mexicanas tanto públicas como privadas en los últimos cinco años es la búsqueda del “nuevo paradigma” y de los elementos claves (elevar la productividad/calidad en la flexibilidad estructural, la toma de decisiones en los niveles inferiores de la pirámide, la orientación a resolver problemas, fomentar la creatividad y el uso de la intuición) con objeto de lograr el éxito organizacional y el conocimiento humano.

Por otra parte, en las organizaciones gubernamentales, sobre todo en el plano federal y estatal, como en aquellas organizaciones de educación e investigación, la red interna ha estimulado la cooperación y el desarrollo de amplias y especializadas formas de trabajo en equipo entre las diferentes áreas de una organización o entre varias dependencias o sectores.

Como ya se vio existe un gran número de lugares en los que la cultura organizacional se desarrolla, sin embargo, es necesario estudiar este concepto desde todos sus lados, por lo que se muestra a continuación la historia que generó este concepto.

### **5.1.2 Orígenes de la cultura organizacional**

El concepto de cultura organizacional ha sufrido diversas transformaciones en las que gran cantidad de autores han aportado su opinión acerca de este tema.

El interés que se desarrolló ha generado que este término sea utilizado en un sinnúmero de instituciones que a lo largo de la historia se han adaptado de acuerdo al contexto en que se desarrollaban.

De tal forma, se muestra a continuación un cuadro que contiene la aportación de algunas personas dedicadas a la investigación de la cultura organizacional.

<b>Autor/ Teoría</b>	<b>Aportación/ criterios culturales.</b>
Peters y Waterman. La empresa excelente	Una empresa debe aportar: 1. Énfasis en la acción. 2. Proximidad al cliente 3. Autonomía e iniciativa. 4. Valores claros. 5. Estructuras sencillas.
Deal y Kennedy. La cultura fuerte.	1. Fomento de valores. 2. Los ritos y rituales 3. La red cultural.
Meryl Louis. Cultura gerencial.	1. Existencia de una multiplicidad de culturas grupales. 2. La cultura es exportable y no situacional.
Peter Blau.	Comprobó que la naturaleza y estructura de las organizaciones cambiaba significativamente en función de quien fuese el máximo beneficiario de las oportunidades sociales alcanzadas por una organización.
Cultura como elemento implícito	Orientada al estudio de la evolución cultural y a temas como la racionalización, diferenciación e integración. Destaca las actitudes y creencias.
Cultura como construcción explícita.	Plantea la cultura como: 1. Conocimiento expresivo, como el caso de obras de arte, religiones, ciencias, etc. 2. Conocimiento instrumental. Como medios o factores dedicados al logro de algunos fines. 3. Conocimiento natural. Los ritos de la vida cotidiana que forman parte de la interacción social.
Orientación funcionalista.	Aplica el concepto de cultura para garantizar y potenciar la regulación y la eficacia empresarial. Explica la cultura desde diversas funciones: 1. Simbólica. Como representación de una realidad. 2. Identificadora. Como referencia de la pertenencia a un grupo o a una sociedad. 3. Integradora. A través del comportamiento el individuo se siente integrado con el grupo con el que se identifica. 4. Instrumental. Como medio para alcanzar los objetivos.
Cultura Organizacional. Ruíz Olabuenaga Diego. (1998, p.214-236).	

Como se puede ver, a lo largo del tiempo han surgido diversos estudios referentes a este tema, sin embargo, los primeros indicios de la cultura organizacional datan de los años setenta de nuestra época, en los que Estados Unidos era considerado como un país con todos los recursos necesarios para ser una potencia mundial.

Por otro lado, Japón era otro país que si bien sólo contaba con los recursos básicos, sí era un país capaz de alcanzar una capacidad de supervivencia y desarrollo industrial que ni siquiera los norteamericanos lograban.

Esta diferencia fue la que hizo prestar una especial atención a la importancia de manejar una "tesis gerencial" en la que la competitividad empresarial, exigía que la excelencia en la dirección de las organizaciones dependiera esencialmente de la correcta aplicación y manejo de los factores culturales.

Hasta ese momento la humanidad se dio cuenta de la crisis de la racionalidad, la cual nadie osaba poner en duda, comenzando, de esa forma a tomar en cuenta aspectos como la amplia nacionalidad japonesa por medio de la cual se podían obtener iguales o mejores resultados organizativos y empresariales.

Con base en lo anterior el mundo comenzó a darse cuenta de la importancia que tenía el estudiar los aspectos culturales de toda organización, que como podrá verse enseguida no son solo aplicables a sólo una institución.

La cultura organizacional tiene un gran campo de estudio en cuanto a los factores humanos, los cuales en las actividades de una organización tendrán una amplia repercusión en aspectos como la visión, los valores, el liderazgo, los mitos, los ritos, los signos, símbolos, la comunicación, y la claridad organizacional, aspectos que se desarrollarán a fondo más adelante.

### **5.1.3 Sentido e importancia de la cultura organizacional**

La cultura es el conjunto de entendimientos importantes que los miembros de una comunidad tienen en común. La cultura organizacional es un sistema de valores y creencias compartidos; la gente, la estructura, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control interactúan para producir normas de comportamiento.

Cada uno de estos factores le dan a una organización lo que se denomina como identidad, es decir, "todas aquellas realidades simbólicas múltiples y cargadas de sentido" (Abravanel, 1992, p. 38)

Una fuerte cultura puede contribuir substancialmente al éxito a largo plazo de las organizaciones al guiar el comportamiento y dar significado a las actividades. Las culturas fuertes atraen, recompensan y mantienen el apego de la gente que desempeña roles esenciales y cumple con metas relevantes. Una de las responsabilidades más importantes de la administración es dar forma a los valores y normas culturales.

De la misma forma, los símbolos forman parte importante dentro de la cultura organizacional desde el momento en definen las cosas, establecen el contexto y sirven para reforzar la identidad personal y del grupo. (Abravanel, 1992, p. 39)

La cultura puede ser un bien o una obligación. Puede ser una ventaja debido a que las creencias compartidas facilitan y ahorran las comunicaciones, y facilitan la toma de decisiones. Los valores compartidos facilitan también la motivación, la cooperación y el compromiso conduciendo a la eficiencia de la organización.

La cultura organizacional cumple con varias funciones importantes al:

- Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización
- Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo.
- Reforzar la estabilidad del sistema social.

Todos estos factores resaltan o disminuyen la productividad y el sentido de pertenencia de cada organización y cabe destacar que se debe considerar el contexto en el que la institución se desarrolla. En el caso de Freeway English, existen aspectos que sirven para guiar el comportamiento de la organización y hasta el momento han tenido consecuencias positivas y negativas en su desarrollo, por ejemplo:

Concepto	Importancia
La filosofía compartida	La filosofía de la organización se convierte en el carácter mismo de la compañía. Teniendo como consecuencia un alto sentido de pertenencia que logra que en Freeway English cada empleado se interese en conseguir los objetivos de la organización, <b>articulando</b> su funcionamiento.
Importancia de la gente.	Al no contar con esquemas organizacionales que impongan un control excesivo, se logra que los empleados de Freeway English obtengan la libertad de desarrollar su trabajo de una manera flexible en la que la compañía confía en la capacidad y conocimiento de los trabajadores. Este aspecto <b>articula</b> desde y hasta el momento en que los compromisos de confianza y lealtad entre empleados y líderes se cumplen.
Los héroes: el presidente y el producto.	Desde el momento en que el líder de una organización hace un esfuerzo por integrar a sus empleados, se genera un sentido de pertenencia casi siempre con resultados positivos. En Freeway English, existe la ventaja de que se considera a los jefes como personas interesadas en lograr cambios que mejoren el funcionamiento de la compañía. Sin embargo, en ocasiones existe una <b>desarticulación</b> entre jefes y empleados al tener que tratar los asuntos de la empresa con cada uno de los seis fundadores que en ocasiones no comparten opiniones.
Los ritos y las ceremonias.	En la actualidad los ritos y ceremonias en Freeway English son prácticamente inexistentes, lo que ocasiona que los valores y creencias compartidas en ocasiones tengan que ser obtenidos por medio del paso del tiempo, esto genera pérdidas y <b>desarticulación</b> en cuanto al lapso que tarda la gente en identificarse con la organización.
Factores de éxito de la Cultura organizacional Abravanel y otros.( 1992, p.40-43)	

A la par de estos factores, las empresas mexicanas cuentan con elementos que caracterizan su cultura organizacional, por ejemplo, durante el seminario de “Comunicación, Organización y Cultura” de la FES Acatlán (2004) se llegó al acuerdo de que la mayoría de las empresas privadas:

- Están enfocadas a la **productividad**.
- Les preocupa su **competencia**.
- El trabajo que realizan busca cumplir con las **necesidades de su**

**entorno**, por lo cual deben aprender a leerlo de una manera adecuada.

- Les preocupa más su **imagen externa** que la interna.
- La gran mayoría no cuenta con **departamentos de comunicación interna**, de contar con uno, éste se enfoca a la elaboración de folletos, boletines, etc. y no a las necesidades de sus miembros.
- Es muy común el pago por **honorarios**.
- No importando si cuentan con una cultura fuerte o débil, **todas son funcionales**.

Tomar en cuenta estos factores es muy importante, ya que al conseguir guiar las funciones hacia los intereses culturales es posible alcanzar un alto nivel de productividad y calidad en beneficio tanto de la organización como de sus miembros. Para esto se deben analizar y considerar todos aquellos elementos en los que la cultura organizacional puede hacer una diferencia.

## **5.2. Modelos de análisis de la cultura organizacional**

Como se vio en los orígenes de la cultura organizacional, a lo largo de la historia se han presentado diversos factores que permiten entender las relaciones que se desarrollan entre los miembros de una organización, sus haceres y pareceres permiten obtener una visión de los rasgos que los diferencian, es decir su cultura.

Para entender de una manera más clara la cultura de la organización Freeway English, se plantean a continuación los modelos teóricos de algunos autores, destacando en cada uno de ellos las características más importantes de la institución.

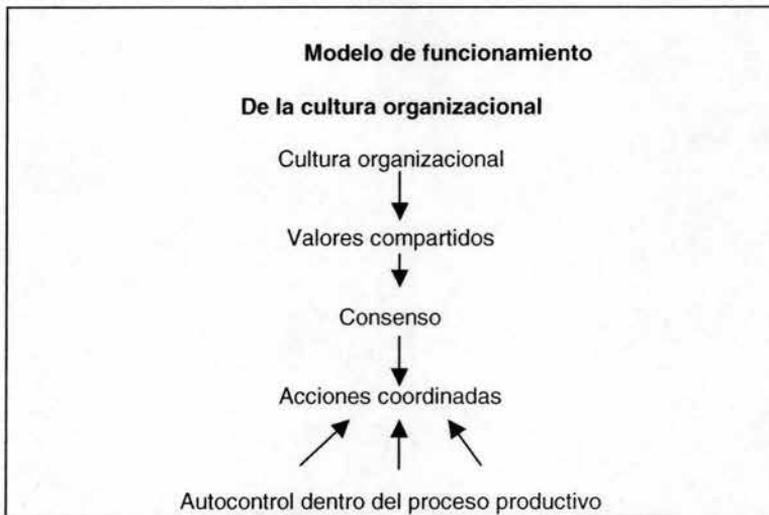
### **5.2.1 Jaime Pérez**

En primer lugar y para entender mejor la visión de este autor se parte desde el punto en que él concibe a la cultura organizacional como un concepto que hace referencia a algunos de los siguientes aspectos:

- Existe una designación de solidaridad en el trabajo, un espíritu colectivo,

- Hay una expansión de los individuos en el plano emotivo.
- Un reforzamiento de la lealtad de los miembros a la organización en un grado excepcional,
- Y existe una integración y cohesión de la organización que persigue que los empleados puedan entenderse y dirigirse hacia la misma meta, al tiempo que se logra un equilibrio entre la libertad de acción y control.

Este autor hace una propuesta de un modelo de funcionamiento de la cultura organizacional, el cual se muestra a continuación.



Jaime Pérez. Recursos culturales de la organización p. 76 (1998)

Por medio de este modelo el autor propone una serie de elementos en los que se permite una interacción entre los miembros de la organización sin la creencia tradicional en la que los líderes tenían casi como única función el vigilar a sus subordinados, ahora, explica que se puede alcanzar un mejor nivel de productividad por medio de valores compartidos entre los miembros de la organización, que

generen un consenso entre ellos y logrando que se involucren y se sientan identificados con los objetivos de la empresa.

Los líderes, los valores, los tótems y la claridad organizacional son instrumentos que permiten motivar el funcionamiento y la permanencia dentro de una institución, son conceptos que de manejarse adecuadamente sirven para establecer normas de comportamiento que dotan de sentido a la actuación de los miembros. Por ejemplo, en Freeway English:

#### **5.2.1.1 La misión**

“La misión es una expresión compartida de la función y el propósito de una organización y sus miembros....Al mismo tiempo ofrece una dirección y metas claras que sirven para definir el curso apropiado de acción para la organización.” (Pérez, 1998, p. 25)

En el caso de Freeway English, se trata de una oración que se encuentra en el material didáctico que se entrega a todos los alumnos, y con esta ubicación está al alcance de todos los miembros de la organización.

Hasta el momento ha logrado captar la atención y el entusiasmo de los equipos de trabajo existentes en la institución.

#### **5.2.1.2 El liderazgo**

En otras ocasiones ya se ha hablado del liderazgo que existe en Freeway English, y se ha podido demostrar que es un elemento importante dentro de la cultura organizacional.

El liderazgo “despoja a los directivos de su armadura de poder y los obliga a convencer y no a vencer. Exige la responsabilidad de ser congruentes en sus actos y en su pensamiento, lo que obliga a seguir una conducta ejemplar que priva de los privilegios comunes de los altos niveles” (Pérez, 1998, p. 36)

Como se ha visto en otros capítulos, el liderazgo en Freeway English es de una manera muy especial, en primer lugar y a diferencia de algunas organizaciones se trata de una asociación de seis colombianos radicados en México que decidieron dejar la compañía de la cual formaban parte y arriesgarse a formar una similar pero “nueva en cuanto a principios y oportunidades” (entrevista realizada al director de asesoría académica de F.E, cap.1.) con el fin de lograr una nueva propuesta para el público mexicano.

De la misma forma, “la autoridad institucional se establece cuando la alta dirección logra vincular la búsqueda de metas organizacionales con un sentimiento de pertenencia y de satisfacción colectiva” (Abravanel, 1992, p. 59)

Por tanto, se trata de gente que para poder sacar adelante a la organización necesita mantener el ejemplo ante todos los empleados de que ellos también están interesados en conseguir las metas de la organización, y que con el apoyo de los trabajadores se lograrán beneficios para todos y no sólo para ellos.

### **5.2.1.3 Los valores**

Jaime Pérez describe a los valores como “conceptos que guían el comportamiento de los sujetos,” conocerlos ayuda a moldear la actitud y mejorar la disposición o voluntad de las personas, de tal forma que se reflejan en el comportamiento que parte de los objetivos de una organización.

Los valores en Freeway English han sido un factor muy importante para los miembros de la organización, ya que por medio de los grupos de discusión realizados durante el capítulo cuatro, la gente identificaba a éstos como los responsables en muchos casos de que las cosas funcionaran de la mejor manera para todos.

Es paradójico que prácticamente todos los empleados hacen mención de valores como la confianza, el trabajo en equipo, la honestidad, etc. Como parte

importante en la empresa, sin saber de su existencia en el material didáctico que se da a los alumnos.

Se reconoce que al ser una empresa que ofrece un servicio a la sociedad, los valores deben servir como reconocimiento a un real trabajo en equipo que debe ofrecer al mismo tiempo un verdadero espíritu de apoyo y competitividad para todos.

#### **5.2.1.4 Tótem**

Se reconoce a un tótem como todo objeto simbólico que representa el interés común, este tipo de elementos generalmente sirven para dar una estabilidad dentro de una organización, dan una continuidad y coherencia a las actividades que se realizan.

En Freeway English, es muy fácil detectar una frase que todos los miembros de la organización reconocen (incluyendo a los alumnos) y ésta demuestra de una manera bastante clara la forma de pensar y la cultura general de la organización.

Como se ha dicho con anterioridad, el cambio y la constante adaptación son factores sumamente constantes dentro de la organización.

Por tanto la frase "The mistakes are opportunities to learn" ("Los errores son oportunidad para aprender") se ha convertido en la guía y justificación de la manera de actuar de toda la organización.

Hay que entender que es importante reconocer que una organización está formada por seres humanos que pueden equivocarse, sin embargo se debe aprender de los tropiezos de tal manera que esta frase no se convierta en una justificación para cada acción que se realiza.

#### **5.2.1.5 Conocimiento y Claridad organizacional.**

Jaime Pérez (1998, p. 28) define a la claridad organizacional como la identificación y eliminación de las confusiones, dudas, ambigüedades,

incertidumbres, etc., que obstaculizan el funcionamiento de la organización e impiden el desarrollo de su potencial.

A su vez, establece al conocimiento como el conjunto de habilidades, saberes y experiencias que potencian y hacen efectivo el funcionamiento de una empresa.

En general puede decirse que se refiere a un esfuerzo por parte de la organización para establecer su funcionamiento de la manera más clara y específica posible para poder desarrollarse adecuadamente. Todo esto por medio de un correcto flujo de información, con criterios claros de evaluación y sobretodo con el cumplimiento de los compromisos acordados.

Freeway English es una organización que al no contar con un respaldo escrito debe tomar de manera muy seria este tipo de aspectos, ya que cada una de las actividades a realizar se manejan por medio de charlas, pláticas u orientación cara a cara, los cuales de no ser lo suficientemente claros provocarían un alto nivel de desorientación afectando seriamente la calidad y productividad de la empresa.

Como puede verse, las empresas en la actualidad tienen una gran responsabilidad desde el momento en que son hogar de un gran número de sociedades, por tanto, conocer la visión de diversos autores permite obtener nueva información acerca de la cultura que se desarrolla en las organizaciones.

### **5.2.2 Ruiz Olabuenaga**

El concepto de cultura permite acumular una gran cantidad de ideas y experiencias hasta hace mucho tiempo inconexas.

Los investigadores, a lo largo del tiempo, se dieron cuenta de la importancia de poner de antemano los procesos ante las estructuras, y por lo mismo dar una mayor importancia ante las metodologías cualitativas.

Este autor hace una propuesta en la que analiza a la cultura desde una orientación funcionalista, en la cual se concibe a la cultura como una variable interna cuya correcta administración y dirección puede convertirse en el foco clave del éxito empresarial. (1999, p. 228)

De la misma forma, Ruíz Olabuenaga destaca algunos elementos culturales a los cuales se les puede atribuir las siguientes funciones:

- Función **simbólica**: porque es una representación de la realidad.
- Función **identificadora**: la cultura se convierte en la referencia principal de la pertenencia a un grupo o a una sociedad.
- Función **integradora**: Expresada a través del comportamiento del individuo le hace parecer integrado en el grupo con el que se identifica.
- Función **instrumental**: en la que es utilizada por todos los grupos para conseguir los objetivos y para potenciar cambios sociales considerados oportunos.

A la par de esto, el autor explica que si bien esta visión ha sido de gran apoyo, también debe considerarse una segunda orientación general en torno a la cultura en la que se rechaza a ésta como un concepto unitario, en la que hay que entender que existen subculturas y contraculturas “que se interfieren unas con otras y cuya administración debe ser objeto de equilibrios, compromisos y reconocimientos mutuos” (p. 237)

En esta visión, las organizaciones son cubiertas por subculturas que en algunas ocasiones contribuyen a la integración del conjunto y en otras representan amenazas y riesgos de conflictos.

De la misma forma, explica que el proceso de enculturización múltiple tiene su existencia en muchos de los lugares de una organización, ya sea en el liderazgo, en varios departamentos, etc.

Para los partidarios de esta corriente el papel del liderazgo obtiene una gran relevancia ya que éste debe cumplir con ciertas funciones, tales como: la capacidad de personificar procesos perceptivos, interpretativos y atribucionales de los miembros del grupo.

Al mismo tiempo el liderazgo se asocia a un conjunto de mitos que sirven para reforzar una construcción social de significado que legitima a los que desempeñan el papel de líderes, al tiempo que posibilitan la producción de procesos sociales.

Por tanto, se puede decir que para los seguidores de esta corriente múltiple, la cultura tiene varias bases:

- La cultura emerge de la base social,
- El líder asume la cultura emergente y la gestión en función de los objetivos organizacionales, y finalmente
- La organización es el resultado de una construcción social.

En Freeway English como en muchas organizaciones, se puede observar la presencia de subculturas que en cierta forma modifican el desarrollo cotidiano de la organización, por ejemplo, cada vez que se establece un nuevo proceso de selección ingresan nuevas creencias que con el paso del tiempo han aportado cambios dentro de la organización, esto en muchas ocasiones debido a la gran flexibilidad que existe para llevar a cabo las funciones.

Hasta el momento se ha podido analizar a las organizaciones como lugares en los que la cultura toma un papel determinante, ya sea por encontrarse expuestas a constantes crisis, o por estar conformadas por subculturas que de no ser guiadas o aprovechadas adecuadamente pueden guiar a un quiebre organizacional.

De cualquier forma, la cultura dentro de una organización puede ser concebida en muchas maneras, por tanto se muestra a continuación otra visión que puede ayudar a entender mejor este concepto.

### 5.2.3 Horacio Andrade

Para este autor existen dos conceptos que están relacionados entre sí: cultura y crisis. Explica que la función de la cultura es la de crear significados compartidos que permiten una “construcción social de la realidad” De la misma forma propone algunas modalidades en las que se puede clasificar la cultura organizacional:

LA CULTURA ORGANIZACIONAL ES:	DÉBIL	FUERTE
<b>DISFUNCIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existen pocos significados compartidos.</li> <li>- Heterogeneidad en la percepción y acción.</li> <li>- Desorientación.</li> <li>- Reactividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Significados compartidos.</li> <li>- Desorientación.</li> <li>- Aplicación de viejos principios a situaciones nuevas.</li> </ul>
<b>FUNCIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pocos significados compartidos.</li> <li>- Creencia de que lo que ha funcionado sigue vigente.</li> <li>- Percepción poco realista.</li> <li>- Pragmatismo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Significados compartidos.</li> <li>- Percepción homogénea y realista.</li> <li>- Acciones concertadas y planeadas de antemano.</li> </ul>
Horacio Andrade. <a href="http://www.razonypalabra.org.mx">www.razonypalabra.org.mx</a> (num. 4, año 1, sep-nov 1996)		

De acuerdo a este autor y con base en lo detectado en capítulos anteriores se puede pensar que Freeway English posee una cultura **fuerte- funcional**, ya que:

Existen **significados compartidos** en los que los miembros de la organización reconocen a la organización como una empresa diferente y como un “lugar en el que no te consideran un recurso más”. La gente que labora en ella se identifica con los objetivos (misión) de la organización, y se puede notar que los miembros de la misma tienen un sentido de pertenencia altamente visible, que ha

ocasionado que la organización haya logrado alcanzar un alto aumento en su matrícula.

- Existe una **percepción homogénea y realista**, que en el grupo de discusión realizado durante el capítulo cuatro reconocen a la organización como un lugar que está cometiendo errores pero que estos les han permitido salir adelante y detectar las fuentes de problemas y obstáculos.

- Y con **acciones concertadas y planeadas de antemano** las cuales les han permitido manejar a la información como un recurso que se transmite entre los miembros de la organización, dando una cultura más fuerte.

Cabe destacar que el compromiso que se presenta está determinado por los beneficios que la empresa les proporciona, (tales como aprender inglés gratis, buen ambiente laboral, posibilidad de superación, etc.) y hay que contemplar que puede llegar un momento en el que con el crecimiento continuo no sea posible cumplir las expectativas de todo el personal.

A la par de esto, la organización es funcional desde el punto de vista en el que presenta un alto crecimiento en la matrícula de alumnos (llegando incluso a un aumento del 500% desde el inicio de esta investigación) sin embargo, existe un problema ligado a la funcionalidad.

Es verdad que se ha logrado un aumento tanto de empleados como de estudiantes, pero debe tomarse en cuenta que la organización ha ido modificando su forma de desarrollo de una manera muy constante, este proceder a la larga puede generar grandes gastos energéticos y psicológicos en las personas que tienen que adaptar una y otra vez su comportamiento.

En Freeway English, se han presentado muchos sucesos que han ido modificando el actuar general de la institución, a estos cambios se les puede denominar como "crisis" que ha sufrido la empresa.

Andrade describe a la crisis como “momentos decisivos de un negocio, graves y de consecuencias importantes” ([www.razonypalabra.org.mx](http://www.razonypalabra.org.mx))

Cabe destacar que una crisis no siempre debe tomarse como un suceso negativo, ya que simplemente se trata de un suceso inusual, un cambio que puede representar una oportunidad para la organización.

De la manera en que se enfrente este tipo de sucesos, dependerá si las consecuencias que se generen serán positivas o negativas.

Por tanto, Freeway English es una empresa que puede denominarse (bajo el modelo de este autor) como fuerte y funcional, pero debe tomar muy en cuenta que si no existe una capacidad de planeación de las actividades que se realizan, y con el acelerado crecimiento que tiene hasta el momento puede llegar a superarse la capacidad de adaptación generando ya no una crisis sino un quiebre organizacional.

Relacionado con el quiebre, Flores sostiene que la conversación es una de las maneras para evitarlo, ya que es la “unidad mínima de interacción social orientada hacia la ejecución con éxito de acciones.” (1989, p. 24) al tiempo que de existir revela el nexo de relaciones que no son necesarias para cumplir una tarea.

De tal forma, con base en lo detectado por medio de los tres autores anteriores se pueden detectar las características culturales de la organización Freeway English.

### **5.3.La cultura organizacional de Freeway English**

Por medio de los tres modelos presentados se puede entender que en toda organización existen grupos que se combinan y se unen para que de una u otra forma se cumplan los intereses tanto de la organización como de sus miembros.

El modelo de Ruíz Olabuenaga permite entender que esos grupos pueden no estar siempre de acuerdo con los objetivos de la organización, sin embargo, Jaime

Pérez reconoce que aunque existen estas subculturas como una dimensión humana en el trabajo, se les puede orientar y brindar una cultura de valores compartidos que permitan llegar a un conjunto de acciones coordinadas.

De lograrse esta constelación de valores será posible hablar de la importancia del cumplimiento de compromisos (entendidos éstos como un factor existente desde el momento en que una persona al hablar se compromete a sí misma a la verdad, sinceridad y oportunidad de lo que se dice...el compromiso se refiere a la responsabilidad sobre una acción futura. (Flores, 1989, p. 26))

Por lo tanto, si se alcanza este consenso de ideas será más fácil hacer frente a todo tipo de situaciones (crisis) de una manera favorable para todos, y de esa forma, dirigirse no a un quiebre organizacional sino a las metas establecidas.

Por lo tanto, la cultura de la organización debe ser aprovechada por los líderes de la compañía para lograr alcanzar una integración general que le permita posicionarse entre la población mexicana.

Ahora se deben tomar en cuenta los elementos estudiados (su entorno su estructura, su funcionamiento y su comunicación) en los cuales se hace posible determinar los aspectos más importantes de la organización de tal forma que sea posible utilizarlos en beneficio de la institución y de sus miembros.

### **5.3.1 Desde su entorno**

Freeway English es una empresa que mantiene una buena relación con los elementos que la rodean, tanto sus clientes como sus proveedores califican de responsable y eficientes los servicios que la empresa les ofrece.

Paradójicamente, existen aspectos como la tecnología, que en un principio era prácticamente inexistente. A lo largo del tiempo, la institución ha comenzado a implementar el uso de equipos de cómputo, que si bien siguen siendo insuficientes han sido de gran ayuda en la labor principalmente de los líderes. Es importante que

la empresa cuide este tipo de aspectos pues puede caer en contradicciones en cuanto a que ofrece un material de alta tecnología con el que intenta posicionarse a nivel mundial pero al mismo tiempo en sus instalaciones no cuenta con los recursos necesarios para desarrollarse.

Freeway English, es una empresa que se encuentra constantemente en adaptación a las contingencias que su entorno le demanda, la organización ha sufrido grandes cambios desde su inicio, al mismo tiempo ha logrado equilibrar su relación con el exterior debido a la baja complejidad que presenta.

Su baja complejidad ha permitido una unión en la que los miembros que la forman han logrado rescatar los valores como la honestidad, el respeto y la confianza ante sus proveedores y sus posibles compradores.

### **5.3.2 Desde su estructura**

En cuanto a su estructura, la empresa se clasifica como flexible y utilitaria, que en términos de Horacio Andrade, se caracteriza como fuerte y funcional.

En este aspecto la principal característica consiste en que la empresa se desarrolla desde una formalidad/ informal que le ha permitido llevar a cabo su funcionamiento de una manera adecuada.

Al no existir manuales y reglamentos, el desarrollo de la organización se ha visto seriamente afectado cada vez que ha sido necesario el ingreso de tanto personal, siendo difícil en algunas ocasiones seguir transmitiendo los valores, y los conocimientos necesarios para el desarrollo de la organización.

De la misma forma, la empresa se desarrolla con una jerarquía dividida en seis líderes, los cuales se han dedicado a guiar las labores del personal específicamente de su área.

Hay que destacar que en cuanto al organigrama que presenta la compañía, el personal reconoce los puestos jerárquicos existentes, no así el nombre formal de los mismos, este aspecto se ha ido modificando poco a poco con el ingreso de nuevos integrantes a la organización.

### **5.3.3. Desde su funcionamiento**

Como pudo verse durante el capítulo tres, pudo detectarse la existencia de los actores de la organización como principales promotores de una institución. Así como que la formación de grupos determina en gran medida el funcionamiento de la misma.

Freeway English se desarrolla por medio de procesos que generan grandes gastos económicos y psicológicos, esto ocasionado principalmente porque los fundadores guían las acciones de la compañía por medio de su experiencia en la compañía similar a Freeway English de la que todos provienen, es importante destacar que efectivamente la empresa ha funcionado, el problema radica en que al repetir los procesos que hacía la otra empresa, también se están repitiendo los errores que la otra empresa presentaba.

Este tipo de acciones ha generado una continua lucha entre lo que se quiere hacer y lo que en realidad se hace ya que constantemente es posible escuchar los comentarios de los líderes respecto a que “está pasando lo mismo, eso no nos gustaba, hay que cambiarlo” sufriendo en muchas ocasiones pues no conocen otra manera de hacer las cosas.

Es importante destacar que la organización está dando resultados económicamente hablando, y que al reconocer los errores de la otra compañía se está haciendo un esfuerzo por evitarlos, pero es necesario que este tipo de actitudes se generen de una manera colectiva en la que todos los miembros tengan claro no sólo lo que se quiere, sino lo que no, para que de esa forma se eviten de una manera más rápida y eficiente los problemas que se presentan.

#### **5.3.4. Desde su comunicación**

La comunicación dentro de una organización es y ha sido siempre un aspecto sumamente importante, ya que de su adecuado desarrollo depende el logro de las funciones que realiza.

La comunicación que se genera en la empresa ha sido de gran utilidad pues permite manejar una gran cantidad de información que hasta el momento ha sido utilizada como la principal herramienta en el desarrollo de las funciones.

Durante el capítulo cuatro se pudo detectar la opinión de los miembros de la organización y la importancia que para ellos tiene la comunicación, utilizando a ésta como herramienta para lograr los objetivos de institución.

Durante ese capítulo se pudo distinguir una comunicación en todos los sentidos (horizontal y vertical ascendente y descendente) la cual propicia una apertura a nuevas ideas. Esto beneficia a la organización desde el momento en que la gente nueva se siente con la confianza de preguntar las dudas que les van surgiendo, a la par de que los miembros un poco más antiguos se sienten privilegiados al tener la confianza de los líderes para guiar al personal de nuevo ingreso.

Freeway English se ha destacado por ser una compañía en el que la apertura a la información es un aspecto ampliamente primordial, esto habla de que la comunicación es una herramienta que le ha brindado a la organización una cultura con valores compartidos.

#### **5.3.5. Desde su cultura**

Como ya se dijo, la cultura de la organización es un recurso que puede aprovecharse para mejorar la productividad y calidad de la empresa.

De acuerdo a la definición de Andrade la cultura de la organización Freeway English es fuerte y funcional, al mismo tiempo está conformada por varias subculturas que se han ido integrando en las labores de la compañía, es una empresa que enfrenta las crisis que se le presentan de manera directa (cara a cara) y modifica sus acciones por medio de la estructura que presenta.

Dentro del aspecto cultural se puede distinguir que aspectos como la misión, la claridad organizacional y el tótem son algunos de los recursos sirven para que los empleados de la institución se sientan con un amplio sentido de pertenencia que beneficia a la calidad y el servicio que se brinda.

Por tanto, conociendo la manera en que se desarrolla la organización desde todos los puntos que la conforman es posible detectar las características que la hacen fuerte o vulnerable en casos de crisis, y realizar una propuesta que le ayude a afrontar sus debilidades y reforzar sus fortalezas.

Una de las herramientas que permiten conocer esos puntos fuertes y débiles es la técnica conocida como FODA, la cual se explica de una manera más clara a continuación.

#### **5.4 El análisis FODA**

FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa y organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. (obtenido en [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/estoesfoda.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/estoesfoda.htm))

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que resulta posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y

las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil sino imposible poder modificarlas.

- Fortalezas: son los recursos y capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia.

- Oportunidades: son aquellas posibilidades favorables que se deben reconocer o descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

- Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia.

- Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

- La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control.

- La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar la organización en el mercado seleccionado. Se debe desarrollar toda la capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular las amenazas.

<b>Fortalezas (parte interna)</b>	<b>Oportunidades (parte externa)</b>
<b>Debilidades (parte interna)</b>	<b>Amenazas (parte externa)</b>

A lo largo de esta investigación se ha analizado a Freeway English desde diversos ámbitos, cada uno de ellos ha permitido tener una visión de las características de la organización. Con el fin de detectar de una manera más sencilla los puntos más relevantes dentro de cada uno de ellos se presenta a continuación el

cuadro FODA de la organización. para realizarlo se tomaron en cuenta los aspectos que se reconocieron en los capítulos anteriores (investigación, entrevistas, sesión de grupo, etc.) y de esa manera se ubican en el siguiente cuadro.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actitud positiva por parte de los jefes y de los empleados (caps. 1, 2, 3, 4, 5)</li> <li>- El personal está interesado en los asuntos de la empresa. (caps. 3, 4, 5)</li> <li>- Ingreso de nuevo personal, con nuevas ideas. (cap. 3 y 4)</li> <li>- Integración del personal en cada área (cap. 4)</li> <li>- Gran cantidad de información. (caps. 2, 4, 5)</li> <li>- Cultura fuerte y funcional (cap. 5)</li> <li>- Procesos específicos para cada área (caps. 3 y 4)</li> <li>- Jefes que reconocen las necesidades y forma de pensar de sus empleados (cap. 3)</li> <li>- Los miembros buscan un crecimiento personal a la par del de la organización (cap. 4)</li> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rápido crecimiento. (cap. 1)</li> <li>- Mantiene buena relación con proveedores. (cap.1)</li> <li>- Empresa nueva sin imagen ante el público. (cap. 1)</li> <li>- Empresa poco compleja (tamaño, áreas) (cap.1)</li> <li>- Busca aprender de sus errores. (cap. 1)</li> <li>- Brinda una metodología de estudio diferente. (cap.2)</li> <li>- Se reconoce al trato amable como la manera de tratar a los estudiantes y al cliente en general. (cap. 1, 3, 5)</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambio de mentalidad de los jefes de empleado a empleador.</li> <li>- Sobrecarga de trabajo. (caps. 2, 3, 4)</li> <li>- El personal aprende de sus errores "sobre la marcha"</li> <li>- Desintegración entre diferentes áreas (cap.4)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Insuficiencia por rápido crecimiento (cap. 1)</li> <li>- Falta de tecnología. (cap.1)</li> <li>- Insuficientes recursos humanos. (cap.1)</li> <li>- Toma de decisiones fragmentada en seis líderes. (cap.1)</li> <li>- Sobrecarga de trabajo. (cap.1)</li> <li>- Falta de prevención. (cap.1)</li> <li>- Empresa sin imagen ante el público. (cap.1)</li> <li>- Instalaciones insuficientes. (cap. 3)</li> <li>- Empresa altamente contingente (cap. 1)</li> </ul>

Este cuadro permite detectar que en cuanto a:

**Las fortalezas** se destacan factores como la actitud positiva de los jefes y de los empleados como personas interesadas en lograr beneficios que les repercutan tanto a ellos como a la organización, este tipo de actitud, es muy positiva pues es una forma de que la gente luche por lo que la empresa quiere, no viendo a la institución como un lugar al que "tienen" que ir, sino un lugar agradable. Este factor ha sido reconocido como importante durante toda la investigación y ha podido mantenerse articulando a la organización.

Por otro lado esta misma actitud ha dado como resultado un alto sentido de pertenencia que se ha transmitido a los nuevos integrantes reforzando la cultura fuerte y funcional que se presenta.

Algo muy importante es que los líderes de la organización han mantenido una actitud en la que reconocen la importancia de conocer la manera de pensar de sus empleados, dándoles a cada uno la información necesaria para llevar a cabo sus funciones. Durante la aplicación de la técnica del clima organizacional pudo verse que efectivamente los problemas en cuanto a los flujos de información son mínimos lo que permite realizar los procesos de manera adecuada.

Otro aspecto que brinda una gran fortaleza a la organización es que en cada área se ha difundido de manera muy específica las actividades a seguir facilitando la labor de los miembros de cada departamento.

A la par de todo esto, existen factores que internamente afectan a la organización, por ejemplo, algunas de sus **debilidades** radican en el cambio de mentalidad que han tenido que adoptar los líderes de la organización, lo cual ha tenido como consecuencia procesos en los que se generan grandes pérdidas de tiempo, y que al no tener una planeación previa en cuanto a las actividades, constantemente se tenga que aprender de los errores sobre la marcha.

Debido a la estructura de la organización, que presenta un liderazgo dividido en seis personas se genera uno de los principales problemas de la empresa: hay poca integración entre las tres áreas existentes, esto ha provocado grandes conflictos pues cada una de las áreas está relacionada con las otras y si una desconoce lo que las otras realizan se genera una reacción negativa en cadena.

Otra debilidad de la organización es la sobrecarga de trabajo existente en algunas áreas de la organización, por ejemplo, durante el capítulo uno se pudo distinguir que la empresa estaba formada por pocas personas lo que tenía como consecuencia una saturación de tareas a ejecutar en algunas personas,

principalmente los líderes que tenían por hacer alguna actividad descuidaban muchas otras.

Con el paso del tiempo, este problema se ha ido resolviendo con el ingreso de nuevo personal el cual ha permitido reducir la carga de trabajo en algunas personas, sin embargo, hay que destacar que el mayor índice de nuevo personal se registra en el departamento de publicidad en el que cada semana se contrata gente para realizar las ventas (este aspecto se puede analizar más a fondo en capítulo tres) mientras que en las áreas de administración escolar y finanzas es prácticamente el mismo número de personal desde que se fundó la empresa.

Esto ha tenido como consecuencia que algunos de los líderes o de los miembros de estas áreas se vean rebasados por las actividades que se deben realizar.

Un ejemplo claro de esto es la presencia de una sola secretaria/ recepcionista encargada de llevar el registro de todos los alumnos, al tiempo que atiende todas la llamadas telefónicas, y lleva una anotación de todas las personas que ingresan a la organización. Todo esto, recordando que esta persona no cuenta con un equipo de cómputo que le facilite sus labores.

Es verdad que la empresa “vive” de la venta del material didáctico y que por eso es necesario el suficiente personal que se encargue de esta labor, pero también debe tomar en cuenta al personal que se ocupa de las labores internas de la empresa.

En cuanto a sus **amenazas** (factor externo) la falta de tecnología es un aspecto sumamente importante ya que impide a la empresa un reconocimiento mayor ante el público, como lo es el caso de la competencia la cual cuenta con páginas de internet en las que se dan a conocer a un mayor número de gente.

La toma de decisiones fragmentada en seis líderes, en ocasiones tiene como consecuencia una tardanza en cuanto a la obtención de productos o proveedores nuevos.

Todo esto se ve contrarrestado con las **oportunidades** que ha tenido la empresa, tal es el caso de la baja complejidad en cuanto a las relaciones que tiene con sus proveedores, los cuales al ser pocos se han mantenido con una aceptación y cordialidad mutua de servicio.

Una ventaja que tiene la empresa es que el material didáctico que ofrece al público es de una manera diferente a la convencional (cap. 1) lo cual ha provocado el interés de la gente, viéndose reflejado en el alto aumento de la matrícula.

A la par de todo esto, existen factores que pueden ser identificados como buenos y malos al mismo tiempo, tal es el caso del rápido crecimiento de la empresa, el cual ha sido positivo desde el punto de vista en el que gracias a esto se ha podido comprobar que efectivamente la empresa está ofreciendo un producto nuevo, y diferente que le interesa y le sirve a la gente. Al mismo tiempo la compañía está alcanzando un nivel económico favorable que le permite pensar en una expansión.

Sin embargo, debido a la poca planeación la organización en muchas ocasiones se ha visto rebasada por el crecimiento y han sido insuficientes los recursos con los que cuenta para cubrir todas sus necesidades.

Todo esto va ligado con el factor de la contingencia el cual es considerado como un aspecto positivo en las organizaciones ya que siempre es necesario que una organización tenga una capacidad de adaptación ante los diversos sucesos que se le presentan, sin embargo, en este caso es importante recordar que la organización sufre cambios casi todos los días y esta contingencia ya se ha vuelto un factor permanente, este aspecto puede volverse muy negativo ya que la compañía debe saber encontrar (ahora que está en sus inicios) un equilibrio entre la permanencia y la forma de afrontar las crisis que se le presentan.

Un aspecto que se encuentra tanto en las oportunidades como en las amenazas es la imagen que tiene ante el público. Esto se da por dos razones:

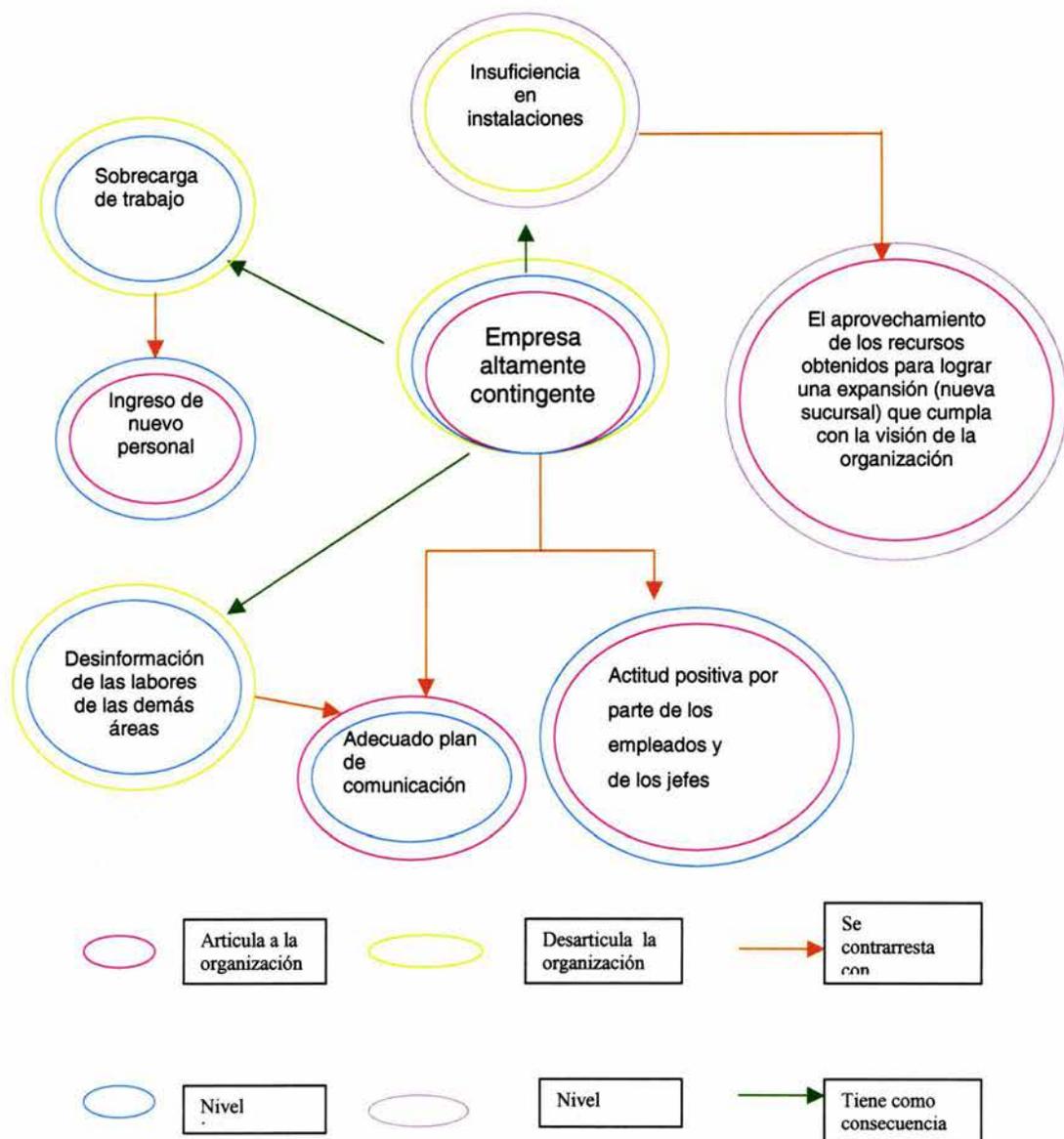
Hasta el momento el nombre de la organización es desconocido para casi toda la gente, lo que puede ser tomado como un factor negativo, pues eso quiere decir que la empresa tiene que trabajar el doble tanto externa como internamente para que poco a poco se pueda ir formando una imagen ante el público y alcanzar el posicionamiento que tanto desea.

Por otro lado, es un factor positivo desde el momento en que la gente que labora en la compañía puede aprovechar el buen ambiente de trabajo que existe en la compañía y transmitirlo a los estudiantes para que ellos sean los encargados de brindar buenas referencias de la organización ante el exterior.

En un principio se creyó necesaria la realización de una campaña de publicidad que promoviera la imagen de la compañía ante el público, sin embargo al analizar este asunto, el investigador considera que no es un aspecto necesario puesto que aun sin el reconocimiento público la organización ha alcanzado un crecimiento en su matrícula y en su nómina, lo cual habla de que en este momento no requiere de un reforzamiento en ese aspecto.

Ese factor puede ser retomado en el momento en que la empresa comience a abrir sucursales, aspecto que tiene planeado para el próximo año.

Por lo tanto, el siguiente cuadro muestra los factores que articulan/desarticulan a la organización, de tal manera que las oportunidades y las fortalezas deben ser capaces de disminuir las debilidades y amenazas.



Como puede verse uno de los mayores problemas de la organización es la alta contingencia que maneja, ésta tiene consecuencias tanto en la parte externa como interna de la organización, sin embargo, con un adecuado plan de comunicación que integre a todas las áreas, puede lograr beneficios que repercutan en todos los departamentos.

Con todo lo anterior se tiene un panorama de las debilidades de la organización, y la manera en que éstas pueden ser contrarrestadas, de tal manera que desde este momento puede ser planeada una propuesta de intervención comunicativa.

### **5.5. Propuesta de intervención comunicativa**

Con base en los capítulos anteriores, se han detectado los puntos fuertes y débiles de la organización Freeway English. En este momento es necesario abordar las debilidades y amenazas de la organización siempre intentando que se contrarresten con sus fortalezas y oportunidades.

Para ello se presenta a continuación una plataforma estratégica (Bartoli, 1993, p. 60) enfocada a la organización que cumpla con los siguientes puntos:

1. Partir del análisis de los aciertos y desaciertos de la organización,
2. Integrar factores socioeconómicos de motivación y rendimiento,
3. Evaluar el impacto de un cambio localizado sobre el conjunto de los otros sectores,
4. Asociar a los actores directa o indirectamente afectados,
5. Desarrollar un plan de comunicación y
6. Colocar indicadores de evaluación del impacto producido.

Como ya se ha dicho, el objetivo de la cultura organizacional es conocer la manera de comportarse, pensar y desarrollarse de los miembros de una organización, de tal forma que cuando se identifican estos elementos es posible detectar los hábitos y rasgos que la caracterizan y que la hacen única.

La meta a alcanzar es conocer la organización de la manera más profunda posible de tal forma que sea viable identificar los puntos fuertes y débiles que la hacen una organización única, capaz de desarrollarse en este mundo cambiante.

La empresa cuenta con una serie de problemas y virtudes que no la catalogan como buena o mala simplemente permiten abordar a la organización desde un campo de acción más amplio, remarcando la necesidad del cumplimiento de compromisos, por tanto se presenta a continuación un esquema de la manera en que se abordará esta propuesta de intervención.



Con base en este modelo es posible planear una propuesta de intervención que abarque y ataque los puntos más vulnerables de la organización, todos estos elementos se desarrollan de una manera más amplia a continuación.

### **5.5.1 Problemática organizacional**

Con base en lo detectado en el FODA se puede detectar los principales problemas que presenta la organización:

- Una alta sobrecarga de trabajo.
- Insuficiencia de recursos por rápido crecimiento.
- Toma de decisiones fragmentada en seis líderes.

- Falta de prevención y planeación.
- Empresa altamente contingente.

Estos problemas permiten establecer una plataforma estratégica que le beneficie a la organización.

### 5.5.2 Plataforma estratégica

Una estrategia se refiere al conjunto de acciones orientadas a conseguir una ventaja competitiva sostenible. (Pérez, 2001, p. 1) Por medio de la aplicación de ésta se busca reforzar las partes débiles de una organización –en este caso Freeway English-, para mejorar su productividad y alcanzar un reconocimiento entre el público.

Uno de los principales pasos para llevar a cabo la estrategia es estar conscientes de ¿cómo se concibe y qué quiere ser la empresa? Al mismo tiempo que debe considerar ¿Cómo va a lograrlo?

El producto que se quiere obtener se da explotando aquellos factores que le pueden permitir alcanzar un posicionamiento. Para esto, la organización debe contar con:

- Una **adecuada integración**,
- una **estructura flexible** que permita el libre manejo del personal, y que a su vez,
- promueva el **sentido de pertenencia** de cada uno de los empleados.

Todo esto es posible lograrlo tomando en cuenta uno de los elementos más importantes de toda relación: el compromiso.

En el momento en que se considera a éste y se reconoce la necesidad de interactuar con otras personas es posible utilizar los actos lingüísticos como

generador de acciones. Si se toman a estos elementos como base es viable plantear una estrategia de comunicación.

### **5.5.3 Estrategia de comunicación**

Como ya se dijo una de las maneras en que puede aplicarse una estrategia de comunicación, es en primer lugar conociendo a la organización en la que se quiere realizar la aplicación.

A lo largo de esta investigación se ha podido conocer los factores que envuelven a la compañía Freeway English. La presente estrategia de comunicativa está basada en lo detectado en estos cinco capítulos.

A lo largo de este trabajo se ha visto que la organización es poco compleja y que está dispuesta a enfrentar los cambios que se le presentan, hasta el momento los empleados mantienen un sentido de pertenencia alto que les permiten luchar por los intereses de la compañía, este factor debe ser aprovechado por los líderes de la organización de tal manera que no sólo transmitan a los trabajadores la necesidad de trabajar y alcanzar las metas de su departamento, sino que se debe planear una estrategia en el que se les haga entender que si la compañía completa trabaja en equipo los beneficios que se obtengan para la organización y de sus miembros serán mayores.

Si se logra que la organización se establezca, se comunique y funcione en conjunto entonces es posible alcanzar un éxito general.

Debido a que el principal elemento de la organización es su gente, se intenta brindar a ésta a la comunicación como una herramienta mediadora que le permita desarrollar su potencialidad.

Este proceso requiere de planes específicos que abarquen esta área de investigación, por lo tanto se desarrolla enseguida este aspecto con más profundidad.

### 5.5.4 Plan de comunicación

Un plan de comunicación es “el curso de acción prevista con antelación. Es un proyecto general de actividades” (Pérez, 2001, p.1)

Cabe destacar que el plan que se presenta a continuación está basado en las características y necesidades que la organización demostró a lo largo de esta investigación.

Debido a que uno de los principales factores que caracterizan a la organización es el constante cambio y las transformaciones a las que ha tenido que enfrentarse día con día, se retoma el plan que presenta Jaime Pérez en su libro “Diversidad y Cultura” (2001, p.87) para este tipo de empresas.

Dicho modelo se presenta a continuación:



Este plan tiene como **objetivo general**, alcanzar las metas de la organización y de las personas que la conforman, haciendo alusión a tres aspectos principales:

**1. La permanencia:** que comprende en identificar los factores que deben conservarse para lograr el cambio, y cambiar para lograr una conservación de los valores que refuerzan a la organización.

**2. La oposición,** que busca diferenciar para integrar e integrar diferenciando.

En este aspecto hay que retomar los valores que han hecho de la cultura de la organización un elemento fuerte que **integra** a los miembros de la institución, al tiempo que se respeta la diferencia y existencia de las diversas subculturas que la conforman, y

**3. La comunicación** en la que la existencia de medios de comunicación en cantidad y calidad adecuados que permiten el logro de acuerdos.

Por lo tanto el plan a realizar debe tener en cuenta estos tres factores y para ello se presenta a continuación la construcción del programa de trabajo.

**Nombre del proyecto:**

“Intégrate al cambio”

**Área de aplicación:**

La organización Freeway English en todos sus departamentos.

**Aplicación de los conceptos base:**

En primer lugar, la empresa debe luchar porque **permanezca** la actitud positiva de los miembros, de tal forma que al mantenerse este aspecto sea más accesible la apertura a nuevos modelos de integración. Es importante reconocer la labor de la gente en cuanto a admitir que son capaces de cometer errores y que se debe aprender de ellos.

Se deben de utilizar los conceptos de honestidad, respeto e integración como **vocabulario rector** de la productividad.

Al mismo tiempo debe **cambiarse** la contingencia total y evitar que la adaptación se vuelva una justificación a todos los errores que se cometen.

De la misma forma, es importante identificar los grupos /subculturas existentes en la institución, esto permite hacer una **diferenciación** de sus cualidades y características más importantes, y aprovecharlas de tal manera que cada uno explote sus habilidades en beneficio de la organización logrando *una diferenciación que integra*.

De la misma forma se debe tomar en cuenta que la **comunicación** toma parte de un papel muy importante, ya que por medio de ésta es posible el logro de compromisos, que de cumplirse brindan beneficios personales y organizacionales.

Es necesario reconocer a la comunicación como la manera más adecuada para conseguir un equilibrio, no es suficiente que dentro de Freeway English exista mucha información que viene de un lado a otro y que esa sea la guía para realizar las actividades, también es indispensable que la comunicación aproveche esa información de tal forma que se logre romper las barreras jerárquicas, y alcanzar como principal **finalidad** una *integración total*.

Debido a la relación tan estrecha de labores que existe entre los tres departamentos de la organización, es importante encontrar la integración que les permita facilitar sus actividades y aumentar su productividad.

Se debe recordar que el cambio como fenómeno “es una cualidad de la realidad; pero el cambio como estrategia supone el reconocimiento de esa cualidad....los modelos pueden perder vigencia y entonces se requiere buscar o configurar modelos alternativos que se ajusten adecuadamente con esa realidad que ha cambiado o está en proceso de cambio” (Revilla, 2001, p. 17)

Teniendo en cuenta estos aspectos puede hablarse de la existencia de una planeación que permite crear productos comunicativos.

### 5.5.5 Productos comunicativos

Como producto comunicativo se entiende a todo aquello “que pueda servir o se nos pueda ocurrir para utilizar como soporte expresivo” (Pérez,1998, p. 86) es decir, todos aquellos elementos que puedan servir para mejorar el entorno, la estructura, el funcionamiento, la comunicación o la cultura de una organización.

Se muestra a continuación una propuesta de algunos productos comunicativos que pueden ser de utilidad en la organización Freeway English.

Producto comunicativo	Beneficios que brinda	Viabilidad de su aplicación	Área de repercusión	Medición de la propuesta
<b>Ritual de bienvenida a los nuevos integrantes de la organización.</b>	Por medio de la planeación de una hora mensual, la cual se destine para dar la bienvenida al personal de nuevo ingreso se podrá adquirir un mayor sentido de pertenencia, de la misma forma brinda la oportunidad para que el personal de las tres áreas (jefes y empleados) convivan entre sí.	En la actualidad ya existe una actividad destinada a la celebración de los cumpleaños del personal, se puede aprovechar esta reunión para llevar a cabo las presentaciones.	Esta actividad tiene repercusión en la cultura de la organización, este tipo de actividades sirve para dar historia e identidad a las actividades y objetivos que quiere alcanzar la organización.	Aproximadamente tres meses después de llevarse a cabo este procedimiento puede realizarse un grupo de discusión que permita determinar los beneficios de esta actividad. Hay que recordar que por medio de los grupos de discusión realizados en el capítulo cuatro se detectó la necesidad de los empleados de conocer a los nuevos integrantes.

Producto comunicativo	Beneficios que brinda	Viabilidad de su aplicación	Área de repercusión	Medición de la propuesta
<b>Sala de TV para el personal de la organización.</b>	Aporta un lugar de convivencia para todos aquellos miembros de la organización que tienen tiempo libre, y que de esa manera no tienen que esperar en la calle. Puede brindar el sentimiento de que la organización está interesada en brindar un ambiente adecuado para su personal.	Puede llevarse a cabo en poco tiempo, ya que en la actualidad ya existe un salón con un sillón, el cual sólo requiere de un ligero acondicionamiento.	Esta sala tendría repercusión en el área interna de la organización, pues permitiría una convivencia y comunicación informal dentro de la compañía.	Aproximadamente un mes después de su creación pueden efectuarse grupos de discusión que permitan reconocer que tanta utilidad les brindó el lugar.
<b>Creación de un área destinada a la comunicación organizacional.</b>	Si la empresa abre un área especial dedicada al estudio de su comunicación organizacional puede ayudar a los líderes de la organización a detectar de manera especializada las necesidades del personal y de los estudiantes, reduciendo también de esa manera una sobrecarga de trabajo al personal que por el momento combina sus actividades con la creación de encuestas o preguntas que les guían en su proceder.	Esta actividad puede realizarse casi de inmediato ya que existe la disponibilidad de los líderes en cuanto a la contratación de nuevo personal, de la misma forma, se pueden aprovechar los conocimientos e intereses de algunos de los miembros de publicidad, los cuales en su mayoría cuentan con estudios de licenciatura en comunicación. De esta manera algunos de ellos pueden formar parte del nuevo departamento disminuyendo los gastos de la contratación de nuevo personal.	Esta área tiene repercusión en la estructura de la organización al modificar a la misma con un departamento más, de la misma forma, tendría una amplia repercusión en la comunicación que sostienen sus miembros.	De realizarse los beneficios obtenidos pueden medirse casi de manera inmediata por medio de encuestas y entrevistas.

Como puede verse todos los productos están enfocados a mejorar la integración del personal de las diferentes áreas, esto por una sencilla razón, "la comunicación es una forma de relacionarse con el mundo por medio de un conocimiento compartido" (Martín Serrano, 1992, p.80) por tanto, y haciendo referencia al estructuralismo, "la sociedad humana es un organismo en el cual cada elemento forma parte de una estructura en donde cada uno de ellos se afecta si uno deja de funcionar" (Paoli, 1990, p. 22)

De esta forma, si se establece una estrategia de intervención que fortalezca la integración entre las diferentes áreas de la organización, se puede esperar como resultado un funcionamiento completo y productivo, en el cual todos los miembros de la organización obtienen algún beneficio.

Como se dijo anteriormente, la comunicación dentro de una organización, va más allá de una herramienta en la que por medio de la información facilita las labores de sus miembros, ahorrando trabajo y energía.

En la actualidad (septiembre del 2004), el principal problema comunicativo que se pudo observar por medio de los grupos de discusión fue el de la división tan amplia entre los departamentos existentes, ya que hay personas que no conocen a los demás integrantes de la institución ya sea porque son personal de nuevo ingreso o simplemente porque su horario no se los facilita), en este aspecto podría beneficiar a la organización la realización de juntas mensuales en las que estuviera todo el personal para dar la bienvenida a los nuevos miembros, en estas reuniones podrían darse algunos puntos generales de cómo ha ido desarrollándose la empresa y tomándose en cuenta sugerencias o comentarios de los mismos empleados.

Este tipo de reuniones pueden también ayudar a que los directivos se relacionen con el personal, y a establecer un ritual que integre a la organización.

Al mismo tiempo, la información que recibe el personal para hacer su trabajo, como ya se dijo es suficiente para que cada persona pueda realizar sus labores, sin

embargo es necesario que ésta no llegue a un punto de ser demasiada y que en lugar de ser utilizada para dar forma, sea causa de descontrol.

Para ayudar a este proceso se puede implementar una pared específica que ayude al personal a identificar las labores y objetivos a desarrollar en determinada cantidad de tiempo, de tal forma que todos los departamentos identifiquen las funciones que están realizando sus compañeros, no importando de qué área sean. Este tipo de actividades puede ser de gran utilidad para lograr una integración entre los miembros, en la misma pared puede adaptarse un buzón de quejas y sugerencias en el que cualquier miembro de la organización puede dar su opinión referente a su sentir dentro de la institución.

Otra forma para que los miembros de la organización sientan que están siendo tomados en cuenta es notando la diferencia de caracteres de su personal, una de las características de toda organización es que está formada por gente con diferentes características, con diferente forma de pensar y con diferentes ideas, lo importante para cada institución es precisamente reconocer estas particularidades, de tal forma que sea posible entender el comportamiento y las necesidades de cada uno de los miembros.

De la misma forma, es importante que se provea de los recursos (insumos) necesarios al personal (en el caso de las secretarías sería de gran ayuda un equipo de cómputo que les facilitara sus labores)

Hasta el momento, los líderes de cada departamento han logrado un vínculo directo con su personal al mantener las puertas abiertas para cualquier queja o sugerencia, es necesario que este procedimiento prevalezca, primordialmente tomando en cuenta que con el ingreso tan grande de personal y con los proyectos de abrir nuevas sucursales puede caerse en la tendencia de volverse más un negocio que un lugar en donde la gente puede explotar su potencialidad.

En la actualidad, los miembros de la organización muestran una actitud positiva debido a que están obteniendo diferentes beneficios (clases de inglés gratis, posibilidad de proyección y nuevos puestos, buen ambiente de trabajo, e interés hacia ellos por parte de los jefes) lo cual tiene como consecuencia el sentir la confianza de poder desarrollarse, se sienten dueños de su trabajo y están preparados para corresponder con algo de sí mismos, este sentir se ve altamente reflejado en la productividad de la organización. Es muy importante que este ambiente se mantenga.

Cuando se forma una organización es muy común que se sigan patrones de conducta, tal es el caso de Freeway English que tiende a repetir algunos de los procedimientos que se efectuaban en la empresa a la que pertenecían todos los fundadores, este comportamiento en algunos casos ha brindado aspectos favorables pues les ha permitido tener una base sobre la manera en que deben hacerse las cosas, sin embargo, esta experiencia también debe servirles para identificar los errores que se presentaban en esa institución, los ahora líderes pudieron vivir la experiencia de laborar y ser empleados de una manera muy similar de la que ahora ellos son responsables, por eso mismo deben tomar en cuenta su experiencia para mejorar y permitirse tener empatía con la gente a su cargo.

Finalmente, y como punto de interés en esta investigación, el que ahora escribe se atreve a pensar lo siguiente: como ya se vio, la empresa está dividida en tres departamentos, cada área se especializa en una función muy específica (una dirigida a conseguir alumnos, otra a que estos alumnos paguen y la última a que los ahora estudiantes aprendan inglés) Tanto en publicidad como en asesoría académica ha habido un ingreso muy alto y constante de personal que ayuda a suplir la demanda por el alto aumento de matrícula.

El punto es: La empresa se encuentra en un momento en el que el ingreso de nuevo personal no es un problema, ya que las tres áreas están creciendo para favorecer la parte económica de la organización. Si se parte de que lo más

importante de una institución es su gente ¿por qué no crear un área que se especialice en poner atención a lo que sus miembros necesitan?

Es importante destacar que Freeway English es una empresa interesada en que la gente que ingresa a estudiar ahí se sienta con la confianza de expresar lo que quiere, y al mismo tiempo encuentre en esta institución la motivación para ser mejores, por lo que se considera que esta misma mentalidad debería aplicarse al personal que labora en ella.

Por lo anterior, se recomienda la creación de un departamento que sirva de mediador para lograr una comunicación más efectiva que beneficie en partes iguales a la organización y a sus miembros.

De tal forma, el objetivo es “que la comunicación no sólo sea un recurso para lograr la eficiencia o la productividad, sino aún más importante: un instrumento de conciliación y gratificación humana.” (Serrano y otros, 2001)

En un principio se creyó la pertinencia de crear manuales y reglamentos que fortalecieran la estructura de la organización, sin embargo, la empresa se desarrolla de manera eficiente sin ellos, a tal grado que ha logrado un crecimiento constante desde su fundación, a juicio de investigador no es necesario darle a una organización manuales que les digan cómo realizar lo que ya están haciendo, en un momento dado es mejor “facultar a los trabajadores con la discreción para tomar las decisiones cotidianas sobre las actividades laborales” (Robbins, 2004, p. 541) ya que esto brinda a los empleados un incentivo para tener la conducta que lleve a acrecentar la calidad del servicio, además de que le concederá mayor control y satisfacción en su desempeño.

La propuesta de intervención comunicativa antes presentada plantea que la integración es sólo la base de muchas otras propuestas que pueden ser aplicadas en la organización. Esto es solo el principio.

### **Por lo tanto...**

El papel de la comunicación dentro de cualquier ámbito cumple papeles muy valiosos, principalmente dentro de una organización. La integración, la interacción y la convivencia son sólo algunos de los elementos que se pueden alcanzar con el adecuado uso de la misma.

Los compromisos, al igual que la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace son factores que al cumplirse generan acciones positivas, y a su vez hacen que la gente involucrada se sienta con la responsabilidad de transmitir el sentimiento de honestidad y confianza como valores determinantes en la convivencia diaria.

La propuesta de intervención aquí presentada intenta alcanzar el nivel más óptimo de acuerdo a las características que presenta la organización.

Es importante reconocer que las acciones comunicativas aquí propuestas son sólo el inicio de una cadena de acciones de gran energía que de ser llevadas a cabo pueden abarcar el nivel individual, el colectivo y la combinación de ambos en beneficio de todos.

Durante este capítulo fue posible conocer las características de la organización Freeway English reconociendo cómo sus particularidades son creadoras de un aspecto sumamente importante en toda institución: su cultura.

El identificar sus puntos fuertes y débiles por medio de la técnica FODA permitió establecer una nueva visión de la organización, que ya no sólo abarca un aspecto, sino que engloba la situación de la empresa desde todos los aspectos en que se ha estudiado (entorno, estructura, funcionamiento, comunicación y cultura) de tal manera que en la actualidad es posible pensar en el futuro de la compañía como algo que puede transformar para bien no el mundo, pero sí la realidad de las personas que la conforman.

## **Reflexión final**

El estudio de la comunicación organizacional es una actividad que apenas empieza en México, con el paso del tiempo las empresas han comprendido que existe la necesidad de entender que cada organización es única, y que es posible alcanzar altos niveles de calidad y productividad si se pone énfasis en el elemento más importante que la conforma: su gente.

Durante estos meses, esta investigación tuvo como fin reconocer todas aquellas experiencias, esfuerzos y conocimientos que la organización Freeway English ha puesto en marcha desde que inició su funcionamiento.

La integración de teorías, metodologías y prácticas permitieron conocer a la organización como un conjunto, para una mayor claridad se dividió el estudio en cinco partes: su entorno, su estructura, su funcionamiento, su comunicación y su cultura.

En primer lugar, se pudo identificar que la organización Freeway English, se trata de una compañía poco compleja, ya que los elementos que la rodean son pocos. Al mismo tiempo, la relación que ha mantenido con sus proveedores, sus estudiantytes, su competencia, etc. la caracterizan como un sistema abierto siempre atenta a las necesidades y requerimientos del entorno que la rodea.

Por otro lado, durante el capítulo dos se pudo identificar a una organización muy particular, la cual lleva a cabo sus procedimientos y funcionamiento de una manera muy especial.

El nombre de esta investigación hace alusión a esta particularidad, ya que la organización a pesar de no contar con manuales, reglamentos, organigramas, etc. que le muestren de manera escrita la forma en que deben llevarse a cabo cada una de las actividades, ha logrado alcanzar un alto nivel de calidad y productividad, lo

cual muestra que no es necesaria la utilización de elementos escritos para hacer de una organización un lugar formal.

Al contrario, para el investigador fue muy interesante reconocer que organizaciones como Freeway English son excesivamente formales ya que requieren de la confianza y el compromiso por parte de todos sus miembros para llevar a cabo sus funciones de manera adecuada.

En este tipo de estructuras, la "otra cara de lo formal" es muy importante, ya que dentro de ella se respetan las jerarquías, los grupos, el poder y la toma de decisiones como elementos base de la productividad.

Cabe destacar que se trata de una organización comandada por seis líderes, los cuales, al estar divididos en las tres áreas que existen en la institución se han encargado de transmitir los valores y las necesidades primordiales que se necesitan en este tipo de compañías.

Su experiencia en una empresa similar a Freeway English les ha permitido detectar las necesidades de los empleados y trabajadores de la compañía. Sin embargo, también han tenido que afrontar el cambio de empleado a empleador y esto no les ha sido sencillo, muestra de ello es la continua lucha de querer cambiar los aspectos negativos sin saber exactamente cómo hacerlo, aspecto que ha tenido como consecuencia en no pocas al verse rebasados con los cambios y el crecimiento que se genera.

El funcionamiento de la organización se ha visto envuelta en este aspecto, ya que al no contar en muchos casos con una planeación adecuada se han generado altos gastos económicos y psicológicos.

Por otro lado, la empresa ha entendido que la comunicación puede ser la base para establecer compromisos, y que no es necesario depender de trámites burocráticos para alcanzar el éxito.

En cuanto a su comunicación, se pudo identificar a una organización con canales de comunicación abiertos, en los que los flujos de información van de las jerarquías a sus empleados y viceversa de manera constante, aspecto que ha generado un alto sentido de pertenencia entre los miembros de la compañía.

Durante toda la investigación se pudo distinguir un buen trabajo y un crecimiento en cada una de las áreas, sin embargo, con el paso del tiempo se fue haciendo más notoria la necesidad de unir la labor del personal ya no por departamentos sino como compañía.

La cultura de la organización se definió como fuerte y funcional, una muestra de ello es que de ser una empresa que abrió sus puertas al público con tan sólo 150 alumnos, en la actualidad (noviembre de 2004) ha alcanzado la cifra de 1500.

De tal forma, cada institución debe contar con toda los elementos que requiera para que pueda realizar sus funciones de manera adecuada, hasta el momento Freeway English es una organización que cuenta con una gran cantidad de información que le permite desarrollarse manera adecuada, al mismo tiempo se trata de una organización en amplio crecimiento.

La compañía y sus líderes deben entender y preservar la necesidad de entender que el motor de la organización es su gente,

Freeway English si bien no es la solución a la situación actual mexicana, sí es una opción que brinda una oportunidad a aquellas personas interesadas en ampliar su conocimiento y por qué no decirlo su curriculum, con el fin de estar a la par de este mundo cambiante.

Probablemente en el tiempo en el que esta compañía era solo una propuesta en el aire, no se imaginaron la magnitud de lo que su idea iba a generar, sin embargo lo más importante fue que se atrevieron a probarlo y vivirlo.

Con base en lo aprendido durante el Seminario "Organización, Comunicación y Cultura", se pudo reconocer que la comunicación, si bien no es la solución para todos los problemas, sí es la base para establecer compromisos y generar acciones.

El reconocer que cada uno de los seres humanos formamos parte de un universo compartido permite crear las bases para entablar compromisos en los que la comunicación toma un papel más allá de un simple boletín o periódico mural; aprender a comunicarse con las demás personas, permite convivir en armonía, hacer de las organizaciones un lugar agradable para trabajar.

Conforme ha pasado el tiempo, el que ahora escribe puede decir que el poder entrar a una organización, conocerla y por qué no decirlo admirarla es una experiencia completamente extraordinaria, algo que sólo puede entender el que lo ha vivido.

Por medio de este seminario "Organización, Comunicación y Cultura" se han obtenido conocimientos, habilidades y técnicas, que permiten pensar en una especialización difícil de alcanzar por medio de otra opción de titulación.

En efecto, también se trata de un trayecto largo, extenuante físico y mentalmente hablando, arduo muy arduo, en el que las personas involucradas pusieron todo su empeño y su compromiso por que este proyecto saliera adelante.

Finalmente, considero que más allá del simple papel (que obviamente fue la fuente de inspiración), ésta ha sido una experiencia de orgullo, determinación y adquisición de conocimientos que perdura para toda la vida.

Ahora puedo afirmar sin temor a equivocarme que la comunicación tanto en las organizaciones como en la vida diaria va más allá de ser una herramienta, es la base para hacer de éste un mundo habitable.

**FUENTES DE INFORMACIÓN**

## Libros:

- Aboites, H. (1997) Viento del Norte: TLC y privatización de la Educación Superior en México. p. 70 México: Plaza Váldes UAM-X.
- Abravanel y otros (1992) Cultura organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos. Colombia: Legis
- Ávila, X. (1997) De la cibernética a la organización comunicante. México
- Ávila, X. (1990) 10 herramientas de auditoría comunicativa en las organizaciones. En Timm, P. The finger on the Pulse: Prentice Hall.
- Bartoli, A. (1993) La organización y la comunicación organizada. México: Paidós
- Crozier y Friedberg. (1990) El actor y el sistema. México: Alianza Editorial Mexicana.
- D' Aprix (1992) La comunicación clave de la productividad. México: Limusa.
- Fernández Collado, C. (1991) La comunicación en las organizaciones. México: Editorial Trillas.
- Flores, F (1989) Inventando la empresa del Siglo XXI. Chile: Ediciones pedagógicas chilenas
- Galindo, J. (1998) Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación. México: Pearson.
- Huse, E. (1980) El comportamiento humano en la organización. México: Editorial Sitea.
- Johansen, O. (1979) La comunicación y la conducta organizacional. México: Editorial Diana.

- Juárez, D. (octubre 1997) Atisbos y abismos para investigar la comunicación organizacional desde una perspectiva ecológico existencial. Número 1 Volumen 1 Año 1. México
- Martínez, E. (1995) Herramientas estadísticas básicas\_ Versión Mimeo: Gráficas La Prensa.
- Mayntz, R. (1996). Sociología de la organización (6ª edición). Madrid, España: Alianza.
- Méndez, J. (1979) Dinámica social en las organizaciones. Méxicio: Editorial Mc Graw Hill.
- Moles, A. (1982) Teoría de los actos. México: Trillas
- Morgan, G. (1991). Imágenes de la organización. México: Alfaomega/RA-MA.
- Morgan, G. (1998) Imágenes de la organización. México: Alfaomega.
- Nethol y Piccini. (1984) Introducción a la pedagogía de la comunicación. México: Terra Nova. UAM Xochimilco.
- Olmsted, M. (1996) El pequeño grupo. Buenos Aires: Paidós.
- Paoli, A. (1990) Comunicación e información. Perspectivas Teóricas. México: Trillas
- Pérez, J. (1998) Recursos culturales de la organización. México: Documento sin publicar.
- Revilla, M. (2001) Tesis Comunicación y reproducción: una reflexión desde el caso Telmex. México: CADEC
- Robbins, S. (1999) Comportamiento organizacional. México: Pearson
- Robbins, S. (2004) Comportamiento organizacional. 10ª edición. México: Pearson educación.
- Ruíz, J. (1998) Sociología de las organizaciones. Bilbao: Universidad de Deusto.

- Schein, E. (1982) Psicología de la organización. México: Prentice Hall
- Serrano y otros (2001) La organización habitable. México: Fecha Publicidad.
- Serrano, M. (1992) Teoría de la comunicación. México: ENEP Acatlán.
- Ulloa, A. (1997) La comunicación como principio de integración/interacción dentro de las organizaciones” en Cuadernos de Colegio de Educación y Comunicación, México: UNAM ENEP Acatlán.
- Winkin y otros. (1987) La nueva comunicación. Barcelona: Kairós.

### **Páginas Web**

- Andrade, H. Revista electrónica (Sept- Nov. 1996) El papel de la cultura y la comunicación en las crisis organizacionales. N.4 Año 1. Disponible en:

<http://www.razonypalabra.org.mx>

[http://www.sep.gob.mx/wbz/sep/sep\\_Ley\\_Federal\\_del\\_Derecho\\_de\\_Autor](http://www.sep.gob.mx/wbz/sep/sep_Ley_Federal_del_Derecho_de_Autor)

[www.profeco.gob.mx/html/transparencia\\_comercial/htm](http://www.profeco.gob.mx/html/transparencia_comercial/htm)

[www.economia-noms.gob.mx](http://www.economia-noms.gob.mx)

<http://impi.gob.mx/protección.htm>

<http://camlex.com.mx/>

<http://www.obmglobal.com/privateacher.htm>

<http://avantel.net/>

<http://correoudlap.mx>

[www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fuldocs/ger/estoesfoda.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fuldocs/ger/estoesfoda.htm)

<http://www.iteso.org.mx/calidad/cal.htm>

**ANEXO # 1**

## Entrevista focalizada por segmentos realizada el 19 de marzo de 2004

### Entrevistado # 1

Entrevistador: cuéntame ¿Cómo llegaste a Freeway English?

Entrevistado: Necesitaba trabajo y mi suegra es amiga de la señora María Elena, y ella le comentó que necesitaban a una secretaria para el turno de la tarde, yo vine y me iba a quedar en el turno de la tarde pero en ese momento también se desocupó el turno de la mañana y preferí quedarme en la mañana.

Entrevistador: ¿y te gustó el lugar?

Entrevistado: me gustó porque es un ambiente agradable, ameno, todo el mundo se lleva a bien y hasta ahorita no he tenido ningún conflicto con nadie.

Entrevistador: ¿eso fue lo que te impulsó a quererte quedar en este lugar?

Entrevistado: me dijeron que después de un tiempo de estar aquí puedo ascender y puedo tener clases de inglés gratis. ¿quién me va a dar eso?

Entrevistador: ¿influyó en algo el sueldo o el horario?

Entrevistado: el horario, pues es de siete a tres de la tarde.

Entrevistador: y eso te ayuda en tu...

Entrevistado: en mi casa.

Entrevistador: ¿Hiciste algún proceso de selección?

Entrevistado: hice capacitación de tres días, en esa capacitación vieron las aptitudes y fue cuando me quedé porque todo el tiempo estuve compitiendo con otras dos chicas. Durante la capacitación me enseñaron a recibir y pasar llamadas, a como debía pasar las tarjetas a los asesores, archivarlas... todo lo que hace la secretaria.

Entrevistador: ¿te enseñaron la misión y la visión de la empresa?

Entrevistado: sí, nos dijeron que el propósito de la empresa era que los alumnos aprendiera en siete o siete meses y medio a hablar inglés, esa es la misión que tienen.

Entrevistador: ¿y tú qué opinas del método?

Entrevistado: hasta ahorita si están cumpliendo lo que prometen, porque si se están viendo resultados en personas que entraron hace como cuatro meses y medio y si está funcionando.

Entrevistador: ¿y estás de acuerdo en las condiciones de trabajo que tienes?

Entrevistado: pues en el sueldo no mucho porque no me alcanza, pero ya que tenga más tiempo eso va a cambiar.

Entrevistador: ¿y qué es lo que más te gusta de estar aquí?

Entrevistado: la convivencia con los alumnos

Entrevistador: ¿y qué es lo que no te gusta?

Entrevistado: que el trabajo de la chica de la tarde hace que se complique el mío, porque aun cuando se supone que debemos de hacer lo mismo, yo trato de hacer mi trabajo lo más rápido y eficiente.

Entrevistador: pero entraron al mismo tiempo...

Entrevistado: no yo tengo un mes más que ella.

Entrevistador: si pudieras participar ¿qué es lo que tú sugerirías para cambiar o hacer alguna mejora?

Entrevistado: respecto a la escuela un lugar más amplio y de poderse un patio recreativo para los empleados y los alumnos.

Entrevistador: ¿y a ti en cuanto a tu trabajo, qué te hace falta?

Entrevistado: una computadora, por que no hay y eso facilitaría mucho mi trabajo.

Entrevistador: ¿el no tenerla dificulta tus labores o futuro dentro de la empresa?

Entrevistado: no, porque a pesar de eso yo quiero ser parte de una nueva filial, de ser posible dentro de una gerencia, ahorita estoy estudiando el tercer semestre de economía en la Superior de economía de la ESCA.

Entrevistador: y hablando de los jefes ¿con quién tienes contacto directo?

Entrevistado: mayormente con la señora Ma. Elena y con el Sr. Carlos Arias y con la señora Luz Edy.

Entrevistador: ¿y qué opinas de ellos?

- Entrevistado: de la señora Ma. Elena y el señor Carlos que son personas interesadas en mí y que les preocupa mi futuro en la compañía, y de la señora Luz Edy que piensa que todo se debe hacer como ella dice, y a veces eso no se puede, yo creo que se necesita otra actitud por parte de ella en el trabajo, aparte ellos son muy accesibles en cuanto a ideas.
- Entrevistador: ¿y tú consideras que están tomando en cuenta las sugerencias que se les dan o que sólo las escuchan?
- Entrevistado: yo he visto que algunas ya las están poniendo en práctica.
- Entrevistador: ¿te gustaría a ti hacer alguna sugerencia?
- Entrevistado: sí, que contrataran más asesores y más personal de apoyo, sobre todo en asesoría académica si va a hacer falta más personal. Otra sugerencia que haría es que se respetara el espacio de cada persona, se necesita un espacio especial para cada departamento
- Entrevistador: ¿para ti cuál es el aspecto que debe conservarse dentro de la compañía?
- Entrevistado: el ambiente ameno que hay, aparte el contacto que hay directo con los estudiantes.
- Entrevistador: entonces ¿cuánto tiempo te gustaría permanecer dentro de la compañía?
- Entrevistado: mucho tiempo, a mí me gustaría hacer una carrera dentro de la compañía
- Entrevistador: muy bien, te agradezco mucho tu tiempo.

#### **Entrevista focalizada por segmentos realizada el 20 de marzo del 2004.**

##### **Entrevistado # 2**

- Entrevistador: Como primera pregunta, me gustaría que me contaras cómo es que supiste de esta compañía.
- Entrevistado: un amigo me comentó que había una oportunidad en este lugar, me dio la dirección, yo no sabía que existía este lugar. Al principio me atendió Carlos y me contó de lo que se trataba y me dio mucha risa porque hasta donde yo sabía este sistema era único, pero poco a poco me enteré que venían de la otra empresa, y fue como decidí hacer la prueba.
- Entrevistador: ¿Cuál es tu opinión de esta compañía?
- Entrevistado: mas que nada yo pienso que están enfocados a la parte humana, en la otra empresa llegó un momento en el que se descuidó el trato al alumno y en este caso yo pienso que lo más importante son los alumnos. Me gusta este lugar por eso aunque en un principio vi que había algunos asesores que por darle la razón a los alumnos se metía en problemas.
- Entrevistador: ¿por qué?
- Entrevistado: porque no supo controlarlos, le costaba trabajo decirle a los alumnos que estaban mal y entonces ellos pensaban que el asesor no sabía inglés.
- Entrevistador: ¿y qué pasó después?
- Entrevistado: pues que después estuvieron pensando cómo debía ser la clase, lo único que siempre decían era que no se podía tocar la gramática.
- Entrevistador: entonces qué se debía hacer
- Entrevistado: es que no se puede enseñar inglés sin la gramática, pero en fin, me siento a gusto aquí.
- Entrevistador: ¿por qué estás aquí?

Entrevistado: en primer lugar, le dije al Sr. Carlos quién era y de donde venía y pareció no importarles, al contrario creo que están intentando aprovechar lo que sé, aparte porque me encanta este tipo de sistemas, estoy super acostumbrado a esto y siento que debo de aprovechar para cerrar el círculo que dejé abierto en la otra empresa, dentro de algunos meses a lo mejor ese círculo ya se cerró y no sé si quiera seguir en este trabajo.

Entrevistador: por lo que me estás diciendo no sabes cuál es tu futuro aquí

Entrevistado: cuando uno entrega un trabajo es porque tienes confianza en lo que estás haciendo, y si de repente te empiezan a presionar para que cambies tu manera de hacerlo, yo no puedo quedar como responsable de hacer algo que no siento. Honestamente si te voy a decir que este lugar me gusta, el lugar es nuevo, la gente muy amable, todos tienen muchas ganas y espero que siga así, por mi experiencia en la otra empresa sé que con el paso del tiempo se les van quitando las ganas, todo es parte de un proceso.

Entrevistador: y ¿tú que esperas de ese proceso?

Entrevistado: yo no espero un lugar alto, no por ahora, si me gustaría crecer pero ya fui mucho tiempo encargado, esta es una empresa muy competitiva y aquí todo va empezando.

Entrevistador: ¿aquí son accesibles?

Entrevistado: yo creo que si, pero también tienen mucha resistencia a cambiar su formación anterior, tienen una lucha porque quieren cambiar las cosas que no les gustaba de allá, pero al mismo tiempo tienes que convencerlos de porqué las cosas pudieran ser mejores así. Por otro lado la parte administrativa tiene un carácter muy fuerte pero está dispuesta a entender y negociar, si tu le hablas te escucha y hasta lo apunta, si reflexiona en lo que le dices. Hasta el momento yo me he sentido muy bien porque me respaldan en muchos sentidos los comentarios de los alumnos. Y al fin y al cabo mi jefe directo es el señor Arias pero tengo contacto con todos los jefes.

Entrevistador: ¿y qué opinas de ellos?

Entrevistado: de repente algunos de ellos me amenaza con entrar a mi clase, y es que a veces Carlos tiene mucha resistencia a cambiar el programa, tengo que negociar mucho con ellos y ella siempre lo ve como administradora y eso es comprensible, yo siento que un problema de Carlos es que tiene muchos asuntos encima, los asesores, los horarios, tiene mucho trabajo y es comprensible pero yo creo que tiene que empezar a delegar, aparte tiene la ventaja de que yo pienso que mis compañeros son muy buenos, el equipo es muy bueno, Carlos es el campeón en actitud, aparte todo es parte de un proceso.

Entrevistador: ¿tú a quién reconoces como el dueño?

Entrevistado: pues yo tengo entendido que todos han aportado en lo económico, pero por lo que tengo entendido la que toma todas las decisiones es la señora Luz Edy, todos trabajan igual

sólo que a veces siento que se enfocan más en cuidar la parte monetaria que la humana, algo muy bueno que están haciendo es dar cursos

Entrevistador: de..

Entrevistado: técnicas de estudio, escuelas de aprendizaje, enfocados a mejorar el servicio y han dado un buen resultado.

Entrevistador: ¿tu qué crees que se deba de mantener?

Entrevistado: la actitud, la cordialidad entre los trabajadores y los alumnos, yo creo que hay mucho interés en brindar atención a los alumnos y afortunadamente ellos están contentos, hay que esperar a la primer generación de graduados para ver si de verdad aprendieron porque hasta ahora no hay garantía de que el método funcione, el único problema que yo veo es que a veces los vendedores ofrecen cosas que todavía no se compraban. De manera personal me gusta el programa, es un negocio y están aprendiendo, es normal que les falte dinero, les falta mucho sistematizar, una página de internet, todo va muy rápido y les urge comprar computadoras porque cuando quieran juntar los datos van a ser muchísimos.

Entrevistador: ¿cómo ves tu futuro aquí?

Entrevistado: es grande hasta donde me dejen trabajar, no veo problemas entre los asesores académicos, mi trabajo aquí va a hablar por sí solo, aparte está entrando mucha gente nueva y es bueno ir cambiando.

Entrevistador: entonces por lo que me dices esperas que esta empresa siga creciendo

Entrevistado: si yo creo que es parte de un proceso y que el tiempo es lo que va a ir diciendo si el programa era bueno o no, por el momento te puedo decir que si y que yo me siento a gusto aquí.

Entrevistador: pues muchas gracias, por el momento es todo, gracias por tu tiempo.

**ANEXO # 2**

**Transcripción de La sesión de grupo # 1 realizada el día 26 de julio del 2004 en las instalaciones de la organización**

- Moderador: Hola muy buenas tardes, nos encontramos aquí pues estamos realizando un trabajo académico de comunicación en el que para nosotras lo más importante es conocer su punto de vista y que en un momento dado, el saber lo que ustedes piensan nos permita conocer un poco más a fondo a la organización en la que ustedes trabajan y pasan gran parte de su tiempo.  
Esta plática es enteramente confidencial y para nosotras es muy importante que sepan que pueden sentirse con la confianza de que nada de lo que se diga va a salir de esta sala.  
Para empezar, y como se trata de un trabajo enfocado a la comunicación, me gustaría empezar conociendo lo que para ustedes es la comunicación... ¿cómo la definirían?
- Persona 3: no hablar por hablar, sino realmente llegar a un entendimiento, entender realmente lo que la otra persona esta diciendo.
- Persona 1: en la comunicación hay un emisor y un receptor y es ahí donde a veces falla la comunicación y que estén en el mismo canal porque lo que yo puedo estar emitiendo, tengo que verificar y estar en el mismo canal.
- Moderador: ¿cómo es la comunicación aquí en la organización. Por ejemplo de acuerdo a la estructura que ustedes manejen organizacionalmente?
- persona 2: Yo considero que es buena por que cada uno de nosotros ha logrado algo con los demás
- persona 1: todo esto es muy importante porque nosotros estamos divididos en tres departamentos, la parte de asesoría académica, la parte de publicidad y la parte de administración, y yo veo que los tres departamentos son muy aislados, por un lado la parte de asesoría, por otra lado la parte de publicidad, y sí falta un comunicación mejor, y esto puede ser un vicio que se trae de atrás de la otra compañía pues posiblemente nos estamos dejando llevar por eso y tenemos que jalar por el mismo lado.  
Todos somos importantes, no hay un departamento más coherente o importante que otro, hasta la persona que hace el aseo por la mañana ya que si ella no hace su función todos los demás nos vemos afectados, por eso yo pienso que debe haber mas comunicación e integración.
- persona 2: si hay otro problema aquí en la comunicación muy grande es: los horarios, porque la gente no se ve y eso es visible en el departamento de asesoría académica por que nosotros no nos vemos porque cada quien entra sale, entra sale y está comprometido, en el departamento de publicidades lo mismo, toda la gente entra por la mañana cumple con su reunión y luego se va, hay que mirar por ejemplo en los trabajos que ustedes están haciendo para que puedan implementar una estrategia de comunicación.
- Persona 1: si, porque muchas veces esto que estamos viviendo en muchas ocasiones tiene repercusiones en la familia que en muchas ocasiones nos reclama el tiempo, y si se logra encontrar una solución a lo que está pasando se solucionan muchas cosas, que en muchas veces tiene como causa la confusión de horarios.  
Y tienen razón porque algunos asesores llegan en la tarde, y algunos de publicidad nada más llegan y se van y no se puede dar una comunicación como en una empresa normal en la que entras a las ocho sales a las seis,
- Persona 3: sin embargo, yo siento que los asesores académicos estamos bien integrados y nos ayudamos entre nosotros y en cualquier situación, tenemos por ejemplo, al señor Carlos, cualquier cosa él nos ayuda. Los asesores académicos siempre han estado juntos y yo siento que la integración es muy buena.  
Y a veces esta misma situación no se da con los de publicidad, porque a veces sólo los veo pasar y tengo que hacer algo y no puedo hablar con ellos o muchas veces ellos ven que yo estoy dando mi clase y no pueden venir a interrumpir.

Persona 2: muchas veces es difícil porque como no conoces a la gente de los otros departamentos. Es difícil ocupar el tiempo, que es muy rápido entre clase y clase para acercarte y conocer a la demás gente.

persona 3: muchas veces yo no he tenido el tiempo para acercarme a conocerlos.

Moderador: Yo no conozco del todo a la organización pero puedo notar que existen diferencias en cuanto al tiempo que llevan algunas personas aquí, no sé si hay gente muy nueva o si hay gente que ya lleva mucho tiempo, pero me gustaría saber como se sintieron cuando entraron a la organización, sintieron rechazo o apoyo o también saber como se sienten cada que entra alguien nuevo?

Persona 3: yo soy de los más nuevos y al menos yo, sentí que me recibieron con las puertas abiertas, con los asesores luego luego se notó una gran apertura, tu puedes acercarte y preguntar, y no sentí ningún rechazo, incluso con el señor Carlos todo el tiempo sentí que había puertas abiertas,

Persona 2: por ejemplo, yo soy de publicidad, y ya tengo mucho tiempo y constantemente está entrando gente nueva, obviamente la gente nueva sufre un proceso de adaptación, la gente es bienvenida y tenemos como responsabilidad los que estamos recibiendo a la gente y ya tenemos mas tiempo guiarlos en el proceso, resolver las dudas, ayudarlos resolver alguna circunstancia, y te puedo decir que no sólo en publicidad sino en toda la empresa se siente la responsabilidad de que cada gente que entra nueva se le debe de dar la bienvenida.

Persona 3: y ese proceso se les da tanto al personal como a los estudiantes.

Persona 2: y eso es algo bueno porque sabes que si logras un buen trabajo con ambos, en poco tiempo vas a poder trabajar mejor, y lograr aspirar algo diferente a lo mejor con otro puesto.

Persona 3: eso es verdad por que yo como tengo poco tiempo, desde el momento en que saludas al señor Arias sientes que te tratan como si fueran tus tíos y te ayudan a resolver las cosas de la mejor manera, he platicado con todos los jefes y ellos intentan ayudarte de la mejor manera aunque no sea su área.

Persona 1: lo que yo puedo decir es que es muy notorio lo que ellos mencionan porque es importante el que no haya barreras, por ejemplo, el hablarle de usted a alguien en Colombia es como el tú de aquí, lo que yo veo es que la comunicación laboral es buena porque si tú no conoces a las personas no hay un buen trabajo, pero en este lugar te puedes dar cuenta de que nunca hay oficinas cerradas, no se tiene que pedir permiso para entrar y si alguien tiene alguna duda puede hacerla, eso está bien, pero lo que sí veo es la falta de integración personal, laboralmente yo la veo bien ya que creo que lo que hay que hacer se hace, se conversan los problemas se comunican, si los asesores o los de publicidad necesitan algo, lo preguntan o lo hacen sin necesidad de algo más pero en la parte personal yo veo la situación, es importante ser sinceros porque yo veo algo y percibo que hay algo que hace que laboralmente no haya problema ya que podemos tener reuniones de trabajo y se resuelven las cosas, pero en la parte personal sí pasa algo diferente, si hacemos una reunión de que no sea de trabajo, la gente se integra, baila y todo muy bien, hay integración en el momento, pero si se termina la fiesta cada cual va a su casa y como si nada hubiera pasado, lo importante sería que Freeway English fuera una empresa exitosa no solo laboral sino personal, y entender qué es lo que le hace falta a cada uno de nosotros, no se buscan culpables, pero hay que entender qué nos ayudaría para hacernos crecer y mejorar las cosas, y hay otro problema, hay una lucha de culturas, yo soy colombiano y si hay algún problema va directo al problema o a la persona, y en la cultura mexicana es muy diferente, los chismes y los rumores hacen mucho daño, cuando eso genera inconformidad aquí no preguntas nada, no dices nada y solo lo das como un hecho y cuando menos ves te dicen

-“es que tu dijiste eso”,

-“ no, yo nunca he dicho eso”,

pero en ese tiempo se genera un distanciamiento y parte de todo eso es que hay una lucha cultural que debemos unir para lograr una combinación y cultura organizacional independiente de la que tenga

el país y buscar como podemos mejorar en ese sentido y que alcance algo más, que no sea sólo el saludo y la plática, aparte eso está pasando en todas las áreas, publicidad hace lo mismo, ahí es donde hay que buscar ese transfondo.

Persona 2: en eso yo coincido con él porque muchas veces tendemos a hablar a las espaldas de la gente, hay que intentar cambiar las cosas, todos somos bastante unidos y no nos cuesta nada presentarnos y acercarnos a los demás por que a lo mejor sentimos que si nos acercamos a los demás no nos va a saludar y vamos a quedar como locos, pero no por eso hay que dejar de intentarlo.

Moderador: Chicos yo quiero felicitarlos porque tienen una gran oportunidad, venimos de muchas otras empresas en las que la gente no quiere hablar, porque piensan que no vale la pena, a mí me gustaría saber cómo se sienten aquí y que les gustaría que se preservar o cambiara?

Persona 3: yo me siento muy a gusto en la empresa, el señor Carlos a mí me dio la información que necesitaba para poder hacer mi trabajo, pero también me hubiera gustado que en la capacitación me dieran un material en el que pudiera apoyarme, porque ya teniendo algo que te dijera que es lo que debes decir te ayuda mucho, no obstante que nosotros como asesores académicos tenemos más oportunidad de cambiar cosas e ideas y un material escrito me hubiera ayudado a entender que posibilidades teníamos y por eso saber hacia donde podemos extendernos.

Persona 2: en publicidad es muy diferente porque a lo mejor la única necesidad que nosotros tenemos con las reglas o normas que hay que seguir es que debemos siempre ofrecer cosas que puedan cumplirse, no se pueden sacar cosas de la manga como el ofrecer un tiempo compartido en Cancún para que practiquen, tanto asesoría académica como publicidad es muy parecida porque la metodología que ellos utilizan con los alumnos, es muy parecida a la que nosotros usamos en la capacitación, porque nosotros utilizamos la capacitación integral, y eso es muy bueno porque conocemos los principios de cómo funciona la metodología.

Persona 1: ya que se mencionan, la realidad es que los manuales de funciones están pensados en que se pueden utilizar en capacitación, para que la persona que llegue, aprenda de ahí porque en un momento dado nosotros mismos al crecer como empresa vamos a necesitar que la otra persona aprenda de la capacitación con la ayuda de esos manuales, hasta el momento la empresa ha tenido un proceso de crecimiento acelerado, y hasta el momento el crecimiento ha sido mas rápido que el tiempo para formar gente Y lo que no queremos es que la empresa se enfrente por no tener gente incapacitada de enseñar a gente, la empresa no quiere gente vitalicia en el cargo porque eso es muy desmotivante y así la gente necesita capacitar y con el manual, va a poder capacitar a las nuevas personas. Por eso la gente hasta ahorita tiene una mente abierta porque sabe que no van a estar en el mismo puesto por mucho tiempo.

Entonces los manuales es la formación que va a haber en nuevas sedes, los manuales no van a servir ahora sino que van a ser útiles en un futuro muy cercano.

Moderador: Algo que están diciendo es que hasta el momento están hablando de una apertura con mucha futuro para la organización y para la gente que forma parte de ella ¿a ustedes qué les gustaría proponer para mejorar dentro de la organización?

Persona 3: actividades como ésta son muy buenas porque ahora yo ya los conozco a ellos mejor y eso va a hacer que yo los trate con mas frecuencia y a su vez ellos me van a presentar a la gente de su área, se ven que son muy buenas personas, y la visión que tenía de ellos es diferente.

Persona 1: Algo muy importante es reconocer que esta empresa está siendo liderada por seis personas, y yo siempre he dicho que tres de ellos son humanistas y tres están enfocadas al conductismo y yo creo que ahí hay que tener un cambio de creencias y cuando alguien está muchos años en una empresa se amoldó ala forma de ser de esa empresa y yo creo que ahí hay que cambiar las creencias, por ejemplo se decía que no se podían cerrar horarios de asesorías académicas para capacitación y se programó que cada quince días de cada mes se va a cerrar por capacitación y algunos dijeron que eso era dar un mal

servicio pero el mal servicio es no programar, entonces antes los sábados y domingos se hacía la capacitación y no había días de descanso, ahora se cambió para los lunes y se avisó y hasta el momento no ha habido ningún problema porque la gente ya sabe, entonces un cambio en la creencia se vio como algo positivo, lo mismo pasa en la comunicación interna si existe esa creencia de que si se cierra una hora se puede caer en un mal servicio pero esa hora se puede utilizar en una reunión de todos los asesores académicos todos juntos y aunque no se haga todos los días si puede ayudar en una integración, se puede hablar de un tema en específico y entonces las cosas por el miedo se hacen con cansancio.

Para mí este negocio es de la parte humana, porque es del contacto que la gente tiene, se trata de algo intangible en el que no se le puede asegurar que va a aprender pero tienen que confiar yo estoy convencido en que es extraño el entender que esa es la manera en que se deben tratar las cosas, no importa que se diga algo feo o desagradable, el chiste es saberlo decir, y hasta ahora todas las cosas se han solucionado así, si hay alguien aburrido ya no quiere volver la única manera de arreglar las cosas es hablando con él y diciéndolo que si va a aprender yo creo que debe haber un equilibrio entre lo autoritario y lo humanista, por eso hay que hacer mas seguido este tipo de actividades en las que sin que nadie se moleste y se enoje se planteen las cosas y se platique sobre lo que está pasando, decir lo que la gente siente porque cuando la gente se reprime es ahí donde esta el problema, porque la gente explota y de esa manera todo va saliendo,

Moderador: En efecto este tipo de charlas ayuda mucho, se nota que cada uno de ustedes tiene bien puesta la camiseta y sabe lo que quiere, sería bueno que realizaran este tipo de reuniones, en las que cada uno de ustedes y entre departamentos se ayuden y se den sugerencias que les permita crecer como organización.

Les agradezco profundamente el que hayan accedido a participar en esta reunión y les sugiero que ahora que tienen la oportunidad y forman parte de una empresa que los escucha luchan por crecer personal y laboralmente de tal forma que los beneficios los enriquezcan a ambos.

## **Sesión de grupo N. 2 realizado el día 28 de julio en las instalaciones de la organización**

Moderador: Hola a todos muy buenos días, esta reunión está planeada para conocer un poco lo que ustedes piensan de la organización en la que trabajan, también está planeada para saber su opinión acerca de la comunicación que es el punto principal de nuestra investigación. Como ustedes saben nosotras estamos haciendo un seminario de comunicación organizacional, así que todo aquello que ustedes digan nos servirá para conocerlos y para tener una visión de la empresa, les recuerdo que todo lo que ustedes mencionen es estrictamente confidencial, se va a tomar video y se utilizan las grabadoras para no perder ningún detalle pero pueden estar seguros de que lo que digan no va a salir de esta sala.

Me gustaría comenzar con la definición que tienen de la comunicación

Persona 1: es la parte fundamental en una relación interpersonal

Persona 2: comunicación es en este caso es que tu quieras poner en común con los demás, el pensamiento, el objetivo o el deseo que se este persiguiendo y que verifiques que exactamente lo que quisiste decir fue lo que se entendió

persona 4: si no es puro cambio de información de una persona a otra, es algo que depende de las personas si se trata de algo destructivo o efectivo

persona 3: ah yo también tengo que decir? Si, de hecho la comunicación también tiene que ser de nada va a servir y como dicen los demás, debe entenderse perfectamente porque si no de nada va a servir

- moderador: Comunicación tiene que ver con la relación de los demás, con una intención con canales checando si lo que yo estoy diciendo los demás lo están entendiendo de la misma manera
- persona 4: yo siento que internamente, la que maneja entre cada departamento está bien, y que entre los demás departamentos no tanto, por ejemplo es la primera vez que escucho su nombre por ejemplo yo desconozco lo que hacen las otras áreas y eso es importante conocerlo para poder valorar el trabajo de los demás
- moderador: es decir que es importante que exista una buena comunicación entre todas las áreas conocer la función de todas las áreas
- persona 5: si para lograra un bien común, eso es muy importante para que estemos en el mismo canal y para que nuestro trabajo se vea coordinado con el de ellos ya que nosotros tenemos que corroborar lo que ellos están ofreciendo en este caso a los estudiantes
- persona 2: Sí, reforzando esa parte yo puedo decir yo estoy en publicidad que como dice los de asesoría a académica, nosotros somos el primer contacto que tienen los estudiantes, la gente no conoce a la empresa, es muy joven la empresa, no conocen la metodología, y nosotros somos esa y tenemos que ser muy cuidadosos en no salirnos de la realidad y que realmente lo que se ofrece concuerda con el servicio que van a recibir, que también es otra parte, no solo del servicio sino también explicarle como van a servir las formas de pago de mensualidades, por ejemplo, en mi caso yo ya se como trabaja asesoría académica y me han tocado situaciones en las que yo ya sé como se resuelve tal o cual situación, porque en el caso de ellos que forman parte de la empresa y son asesores académicos recientes, los de publicidad porque estamos allá atrás en marketing, pero yo veo un problema de comunicación interna que cuando entre alguien nuevo no se presente a las demás áreas porque a fin de cuentas todos estamos en las mismas oficinas y si tenemos que ver parte de la empresa.
- persona 5: aparte yo pienso que por parte de la empresa debe haber una función en la que la empresa tenga la disposición de presentarnos a los otros miembros, por ejemplo, algunas veces hay personas que si tienen la disponibilidad para conocer a otros, pero la mayoría ya estamos como predispuestos a no presentarnos a las demás personas, pero si debería existir esa disposición por parte de la empresa, y eso debería suceder tanto en las personas de publicidad como en otras personas
- moderador: Entonces puede decirse que uno de los problemas que enfrenta la empresa es la poca integración que hay entre las diferentes áreas ¿me podrían decir cómo es la comunicación en publicidad?
- Persona 2: mira en publicidad pasa algo muy chistoso porque en publicidad manejamos muchos equipos, entonces, a pesar de que somos una sola área hay varios equipos que aunque están compenetrados, al mismo tiempo tienen relación con cada uno de los grupos y cada uno se subdivide y , al nivel de integración personal, te puedo decir que hay mucha y que nuestro campo de integración es mas amplia pues todos los días tenemos una actividad en la que indiscutiblemente y aunque es todo el día es una actividad bastante personal, cada quien administra su tiempo y respeta su horario entonces no da pie para mayor integración, pero es paradójico porque como te digo tenemos esta actividad cada mañana y me imagino que los de asesoría académica tienen alguna situación similar y a lo mejor los asesores académico de la mañana y los de la tarde ahí si a lo mejor no se ven nunca
- persona 5: pues sí, sin embargo yo siento que desde la capacitación se siente algo importante y sabemos que podemos preguntar y que todos vamos a trabajar en el mismo equipo, desde el principio se ha invitado a participar incluso los directivos han mostrado una capacidad muy humana en la que se nos ha invitado a participar con propuestas y se nos da un parámetro para sugerir y maneras de cómo manejar arreglar el producto aveces yo disiento con publicidad porque a veces no sabemos que piensan ellos.
- Persona 3: en muchas ocasiones el único trato que tenemos con ellos es de un hola como estas y nada mas porque es muy difícil coincidir.
- Persona 1: Si solo los saludas de lejos porque no se puede de otra manera

- Persona 3: en muchas ocasiones el contacto se da cuando vienen algún posible cliente y se les dice: mira el va a ser un alumno pero en muchas ocasiones nada mas es para ver presentarles la asesoría que tienen.
- Persona 5: pero la mayor parte del problema es por el tiempo.
- Persona 1: yo no creo que ese sea el problema por que cuanto tiempo te puedes tardar en saludar a alguien.
- Persona 5: yo creo que muchas veces se necesita de alguien que te ayude a conocer a la demás gente, por ejemplo, yo conozco a carolina porque una de sus compañeras está en una de mis clases y ella me las presentó y aun así me costo trabajo volver a saludarla y volver a tener esa confianza
- Moderador: y ustedes entonces consideran que es importante la comunicación, (todos asienten) y en que manera consideran que esta puede afectar a la productividad?
- Persona 5: en muchas ocasiones se nota la diferencia cuando el de publicidad entra a la clase y me llama por mi nombre y me pide permiso para que la persona entre a la asesoría a cuando algunos de publicidad dicen disculpe profesor puede entrar... y entonces el alumno nota que no nos conocemos y que no hay confianza.  
En general yo siento que la apertura que hay es muy buena, el único momento en el que yo noté un poco de distanciamiento fue durante la capacitación, pero tanto los asesores como los demás son muy abiertos, por ejemplo, yo soy una personas que le gusta ver que tipo de personas son a las que estoy tratando y yo soy también de los que me gusta invitar a la gente nueva y tratar de impulsar a los nuevos y que ellos le pongan su sello personal, anteriormente trabajé en otra empresa en el área de publicidad y trato de ponerme en su punto y entiendo en muchas ocasiones lo difícil que es ponerme en la posición de acercarme a alguien.
- persona 2: en el departamento de publicidad, por ejemplo yo ya tengo mucho tiempo y en mi departamento continuamente esta entrando gente.
- Persona 5: algo relevante es que en esta empresa se nota que hay gran calidad humana y es algo muy chistoso pues aunque si existen los rasgos no se dan a notar tanto, no son tan visibles, mas que nada es para darle un nombre al puesto o para dar notoriedad a las personas que ya tienen mas tiempo, aquí no se nota tanto el hecho que se nota en otras empresa en cuanto a que no puedes ver a nadie feo porque es el sobrino del jefe.
- Persona 2: si, y no lo puedes tocar
- Moderador: Aquí se toca un punto importante que es la relación con las jerarquías y con la gente que esta más arriba, ya han manifestado como es la relación que tienen con ustedes pero cómo es la relación con los demás jefes?
- Persona 2: en publicidad es muy chistoso sobretodo porque hay mucha gente y cada uno de nosotros tiene que manejar una línea directa con el jefe directo que le sigue y el que le sigue y el que le sigue hasta llegar a la directiva, puedo decirte que la relación que mantengo con las jerarquías tanto hacia arriba como hacia abajo es cordial, inclusive con los otros equipos, lo que pasa obviamente en algunas ocasiones existen algunos roces que es lo puede atraer situaciones molestas y en publicidad siempre se ha manejado el no tomar las cosas de manera personal....y si hay algún problema y te sientes incómoda con alguien e ir con la jerarquía para no tener el encontronazo platicarlo con algún intermediario que va a ser mas objetivo y respetuoso ya que no tiene ninguna implicación emocional personal yo creo que cada quien tendrá su opinión.
- Persona 4: si, hasta el momento conmigo la relación ha sido buena, ya que algunos de nosotros ya nos conocemos desde la otra empresa, digamos que con mi jefe la señora ingrid, el señor Duman, el señor Arias ya los conozco desde hace tiempo, por ejemplo si he tenido algún problema por ejemplo con carolina, pero fue por falta de comunicación precisamente porque no estabamos de acuerdo, pero es muy buena persona y los problemas se arreglaron.
- Persona 3: yo cuando entre aquí si tuve un recibimiento muy cálido, yo soy una persona que la verdad es que no me gusta aceptar las jerarquías, a mí me gusta tratar a la gente no importando si están mas arriba o más abajo me gusta tratarlos por igual y al principio si

tuve problemas por lo mismo de que no marco esas jerarquías como que siento que ellos también ya se dieron cuenta de que esa es mi manera de ser y que soy muy sociable y apapachador también he tenido problemas con eso, si llega a darse esa situación se debe acudir a tu director.

Persona 1: yo desde mi ingreso he tenido una excelente relación, esa es una de las razones por las que me quedé, el trato siempre es de una manera muy cordial, y en cuanto a publicidad si ha habido una buena relación quizá si ha habido alguna desavenencia pero ha llegado a una pronta solución, en cuanto a asesoría académica aunque no ha habido tanta comunicación considero que hay una buena relación, aunque la verdad es que no me he permitido tratar con las demás personas pero la poca ha sido muy buena y no he tenido ningún conflicto, en cuanto a administración si pero considero que es por falta de comunicación, porque creo que así sea el comentario mas incoherente de cualquier persona es necesaria, y todos tenemos diferentes formas de pensar.

Persona 5: yo si creo que no existen jerarquías, pero todos perseguimos el mismo objetivo, en cuanto a que queremos que el alumno aprenda sea bilingüe y aprenda bien, y en cuanto al señor duman, al señor arias, la señora luz edy, la señora ma. elena siempre me han tratado muy bien y un tanto cálida como si fuera de años y ese titulo es mas que nada porque en cualquier empresa se necesita un orden, puede tratarse de amigos pero siempre va a ser el jefe y esta ahí por algo, ya sea porque tienen más años o porque su trabajo les ha costado y se lo han ganado y ellos mismos te alientan a luchar para tener esos mismos cambios.

Moderador: Se puede observar con todo lo que han dicho, que consideran que tienen oportunidad de crecer en esta empresa, quisiera saber si estoy en lo correcto y si no que me digan como se sienten en la empresa, qué mantendrían o fomentarian.?

Persona 5: yo fomentaría la integración no tanto en o laboral, que en publicidad sean más exigentes, y que seamos mas abiertos.

Persona 4: bueno, la realidad es que nosotros somos bastante abiertos al ser la primera cara que hay ante los alumnos, tal vez como el se ve medio enojado no es razón para no acercarnos, y eso no es razón para no hablarle, a lo mejor podemos ayudarle.

Persona 5: eso es verdad porque nosotros nos la pasamos animando a la gente en la clase, terminamos los cincuenta minutos y te das un bajón, he tenido la experiencia de que en otras empresas ilegales y eres un recurso renovable en el que a lo mejor llega alguien que hace mejor y más barato el trabajo y aquí no, lo importante es que la persona cumpla con ciertas características de tal forma que pueda cumplir con su trabajo y pueda seguir creciendo.

Persona 3: si porque ya vienen con ciertas capacidades y aquí se le ayuda a que las explote para que pueda superarse personalmente.

Persona 2: aquí hay algo importante porque la empresa está sufriendo grandes cambios. Está cumpliendo un año por estas fechas y gran cambios y hasta donde sé se están haciendo manuales por cargo, perfil del puesto, descripción de actividades algo que ya se está haciendo y que tiene como fin mejorar el procedimiento y facilitar la labor del personal dándole orden a algo que ya se esta haciendo y creo que eso es un síntoma de que las personas y la empresa no son las mismas, yo que ya llevo tiempo aquí te puedo decir que no es el mismo Freeway y que nosotros no somos los mismo que cuando inició la compañía, en cuanto a proyección personal dentro de la empresa vamos creciendo a la par y vamos aportando de acuerdo a lo que nos dala misma actividad en cuanto a experiencia y si te puedo decir que nos tienen en capacitación a la mejor no es la que nosotros quisiéramos pero nadie tiene a los papás perfectos y si nos ponemos a ver todos los puntos negros vamos a encontrar todos los trapitos sucios , todas las quejas, pero Freeway como ya se dijo no tiene las características de otras empresas por eso la gente continua aquí y estamos en proceso de mejorar y el trabajo, y hay la apertura tanto de la organización como del personal humano, el reconocer en que estamos fallando y el saber que tenemos la disposición para conocer que nos hace falta eso es muy difícil porque cuando uno llega a una estructura de mucho tiempo y que ya esta establecida

cambiarlo es un cuete y aquí sabemos que hay cosas que se están cambiando pero que se pueden mejorar.

- Persona 5: si en el departamento de administración, si están las cosas bien, pero si nos falta el desarrollo de actividades y tareas a corto plazo, ahorita también estamos en un problema de sobrecupo o de gente que solicita y no viene pero estamos en un proceso en el que nos estamos adaptando y en la relación de asesores nos hace falta un poco de comunicación en cuanto a reuniones para saber que es lo que se esta proponiendo, y a lo mejor quincenalmente reuniones para saber que cambios se están llevando a cabo y mejorar y armar una carpeta organizacional, para llevar una base todos porque ahorita cada quien lo hace de manera diferente, y a veces los estudiantes a veces se molestan porque dicen es que el lo dice de esa manera y tu de diferente, lo que pasa es que hay tener una mente abierta en cuanto a conocer que la gente es diferente pero hay que mejorar la comunicación para no contradecir o hacer quedar mal a l otro que es lo peor que se puede hacer.
- Persona 1: yo pienso que es muy bueno tener un esquema organizacional en cada departamento quizás para cierto tipo de parámetros, pero yo creo que lo mejor es innovar y tener ese ambiente fresco y ser espontáneo dentro de los parámetro que hay que seguir en cada departamento y lo que ayuda a mantener la calidez en cada departamento
- Persona 4: yo creo que la empresa se encuentra en una buena posición, ya pudimos conversar con asesoría académica y es muy interesante pero no hemos podido conversar con nadie de administración, y es bueno en un momento dado conocerlos porque publicidad si ha tenido roces con ellos porque nosotros somos la primer cara con el alumno y después de eso se pasa a verificación y si a ellos no se les capacita se generan problemas.
- Moderador: Ustedes están mencionando algo importante y es la creación de manuales, consideran que son importantes para hacer algo que ya hacen?
- Persona 4: los manuales no se hacen para que seamos exitosos, y en ese caso no son necesarios porque ya cada uno de nosotros sabe lo que debe hacer, sin embargo, aquí dicen que aquello que no es medible no es controlable.
- Persona 5: mas que nada son una pauta por que estamos creciendo y van a ser necesarios para seguir un orden y ya no vamos a seguir improvisando, ahora se seguirá innovando que es algo diferente. Lo que te funciona ahora a lo mejor después es diferente.
- Persona 2: algo importante que hay que recalcar es que en algunas ocasiones nosotros somos los que damos la primer cara ante el cliente, a lo mejor para nosotros es extraño que verificación que es la persona que va a entregar el material al cliente, si nosotros le estamos tratando de hacer entender el que tu eres especial con un trato personalizado, "no te preocupes, nosotros vamos a hacer lo necesario para que nada se te dificulte" y llega verificación con una actitud fuerte y firme deshicieron o lo que nosotros logramos y eso daña mucha la expectativa que nosotras creamos en ella, en ese tiempo el alumno todavía no conoce instalaciones y tienen una imagen externa de la empresa, y es en donde mas roces ha habido con verificación, y es en donde la comunicación debe tomar un papel primordial para lograr un equilibrio y en un momento dado los manuales nos van a ayudar a ordenarnos, porque en muchas ocasiones es muy grande la disposición de nosotros por ayudar que si vemos a un alumno que no sabe algo se le puede guiar pero en muchas ocasiones esa disposición de nuestra parte de querer ser todólogos nos distrae mucho de lo que debemos hacer y nos va ayudar a evitar la duplicidad de esfuerzos de tal forma que nos va a ser posible trabajar mas y mejor
- Persona 5: es muy importante reconocer que hay gente en esta organización diferente a nosotras y que cada uno de nosotros estamos dispuestos a aprender, se debe seguir esa misma línea y con la mentalidad que puede hacer un gran cambio
- Persona 2: las tres áreas se pueden integrar conociendo qué es lo que hace cada área y reconociendo su importancia esa cercanía en cuanto a información debe aprenderse para que estemos coordinados. En cuanto a administración siento que ellos no tienen ni idea muchas veces de que nosotros somos la parte humana y trata a los demás sin saber que es lo que va a encontrar porque nonos conoce también hay que entender que hay

parámetros de órdenes administrativos y fiscales que por mucho que queramos suavizar no le vamos a poder decir a la gente que sus cosas se le van a entregar cuando el quiera y que puede hacer venir al pagador cada que se le antoje, ellos son la cara mas dura de Freeway pero hay que entender que es lo referente al dinero, que este es un negocio y que hasta cierto punto esto debe ser así. Lo importante es que se haga cada cosa dependiendo de su función, la base es que los conozcamos y que haya una interacción de tal forma que nosotros podamos prevenir a la gente diciéndolo que va a haber una persona que va a ir a visitarlo y que hay cosas en que la empresa son así pero son en su beneficio.

Moderador: Algo que se puede detectar es que forman parte de una empresa en crecimiento y que cada uno de ustedes se encuentra en un proceso y en un momento en el que pueden crecer ampliamente.

Los felicito por formar parte de una empresa en la que pueden expresarse, y se nota que cada uno de ustedes está interesado en seguir alcanzando metas.

Como ustedes mismos ya pudieron ver este tipo de reuniones les permite conocerse y llegar a un punto mas allá de lo meramente laboral, ojalá puedan llevarlas a cabo más seguido.

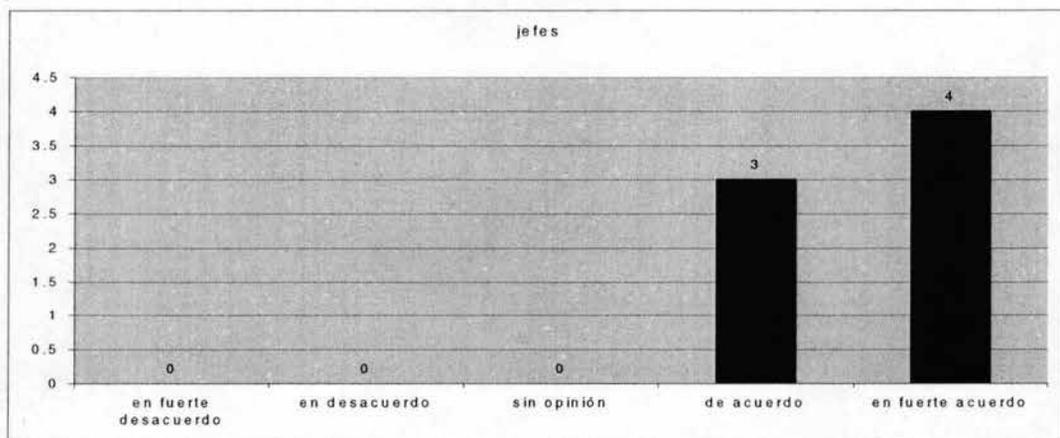
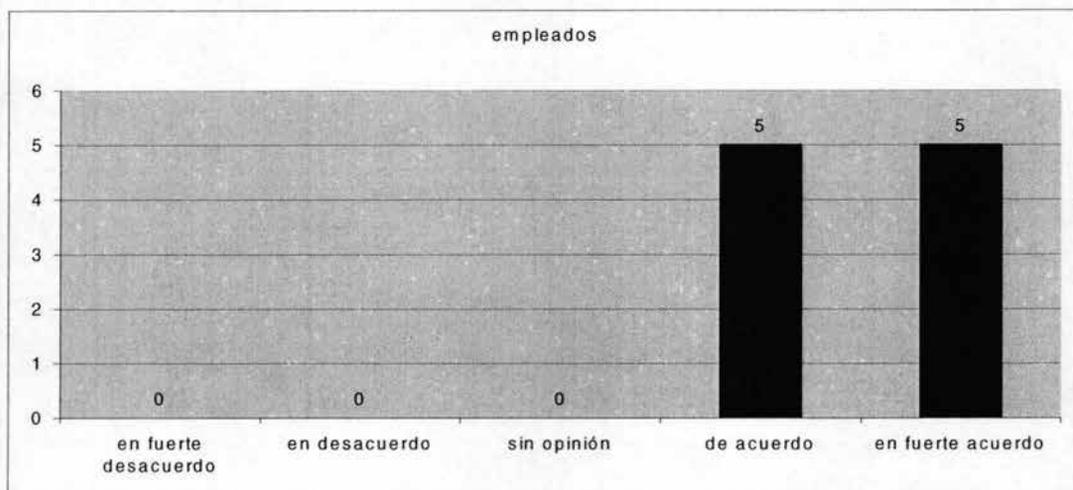
Les agradezco mucho por su participación

**ANEXO # 3**

## Gráficas obtenidas de los resultados del clima organizacional

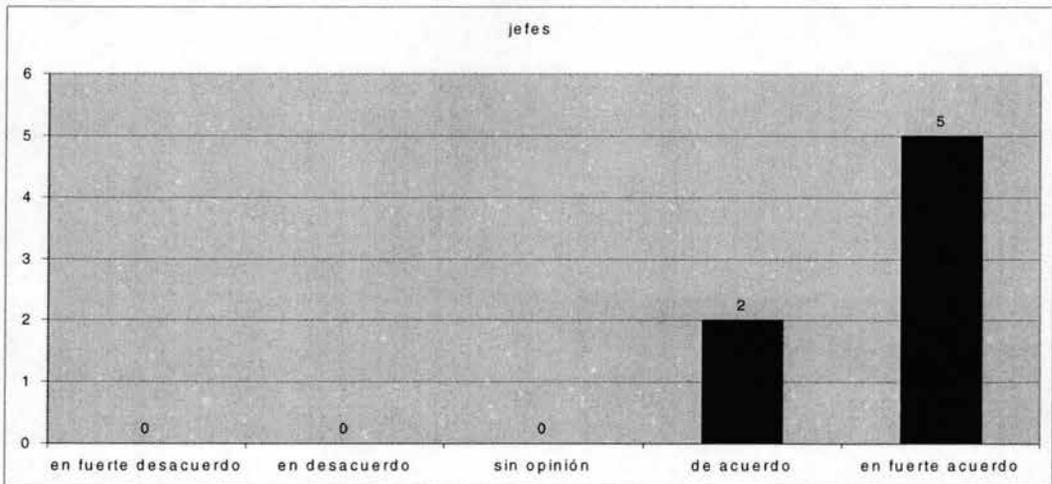
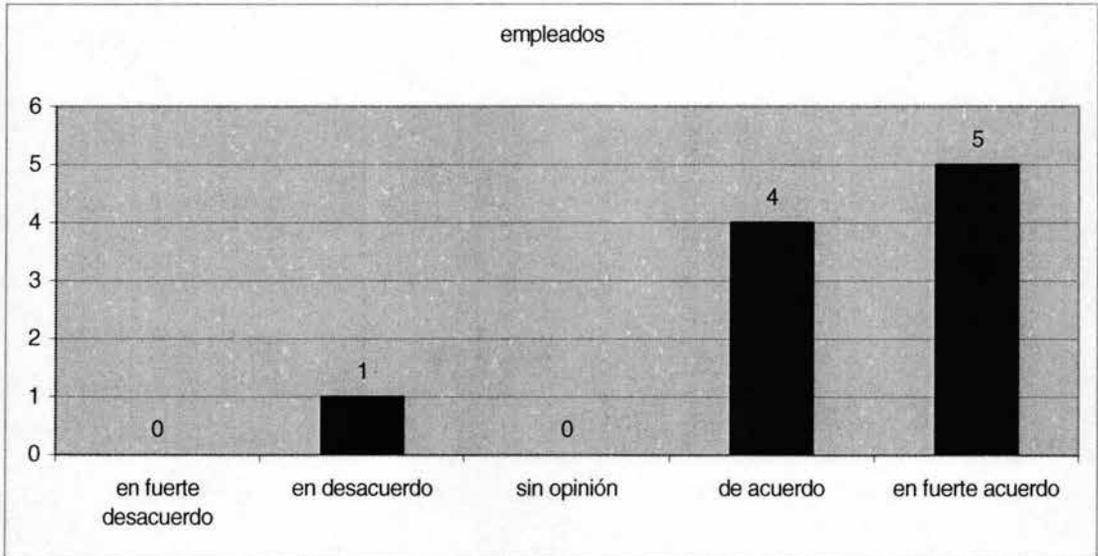
### Categoría: Comunicación

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



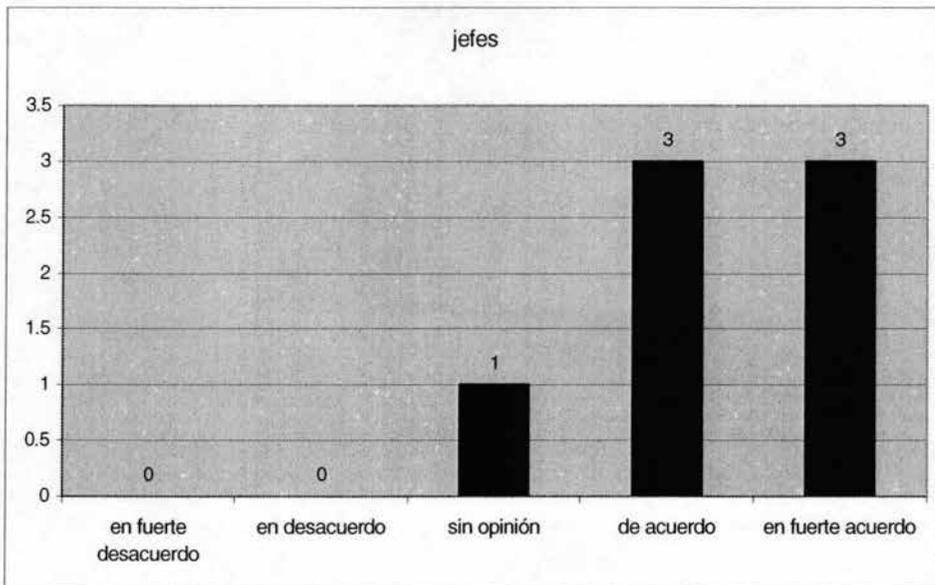
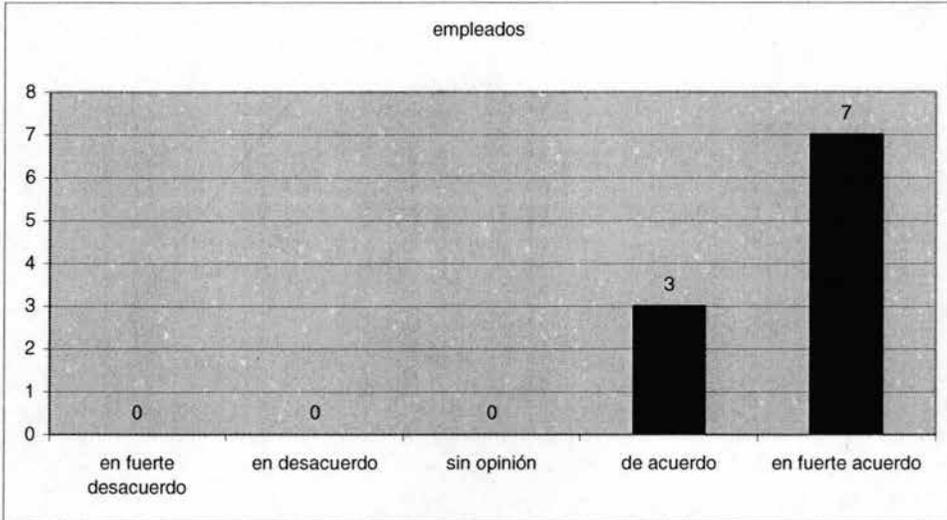
**Categoría: Comunicación**

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



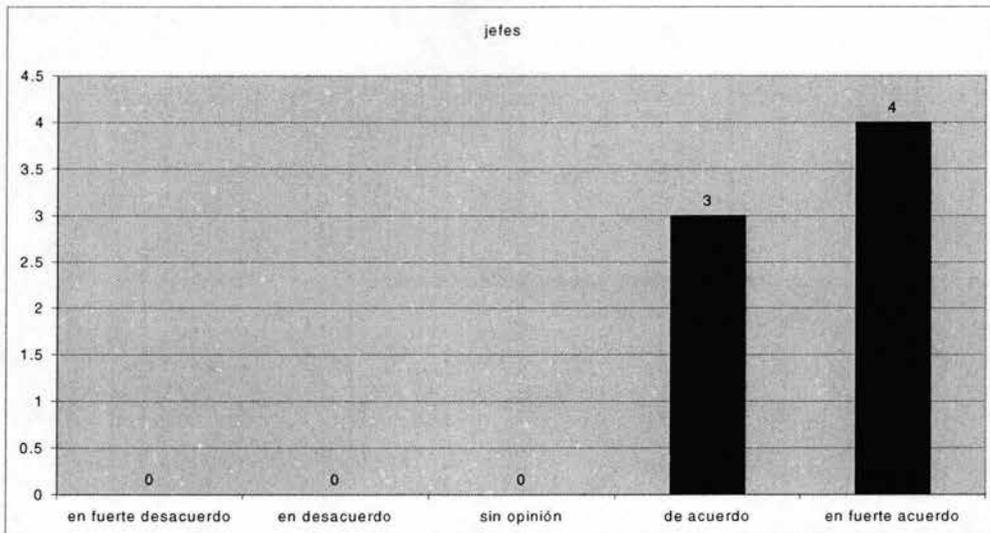
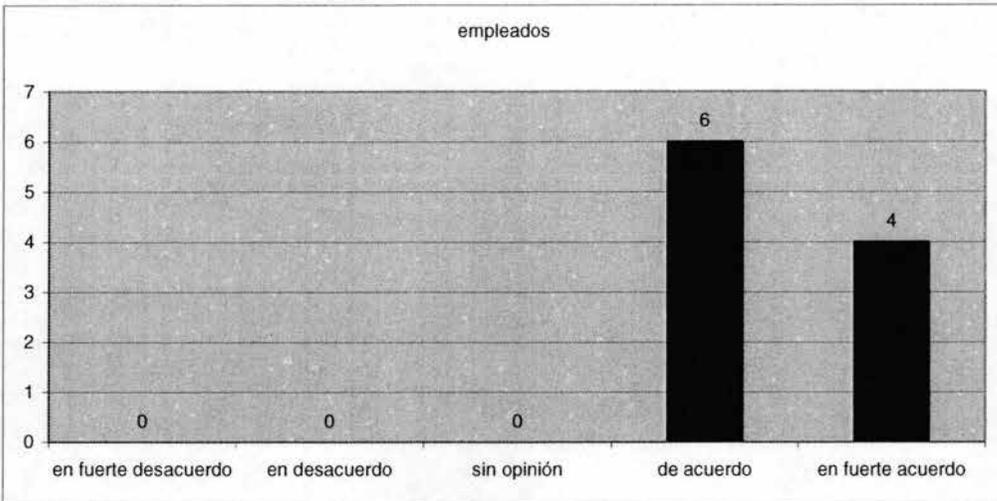
**Categoría: Comunicación**

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



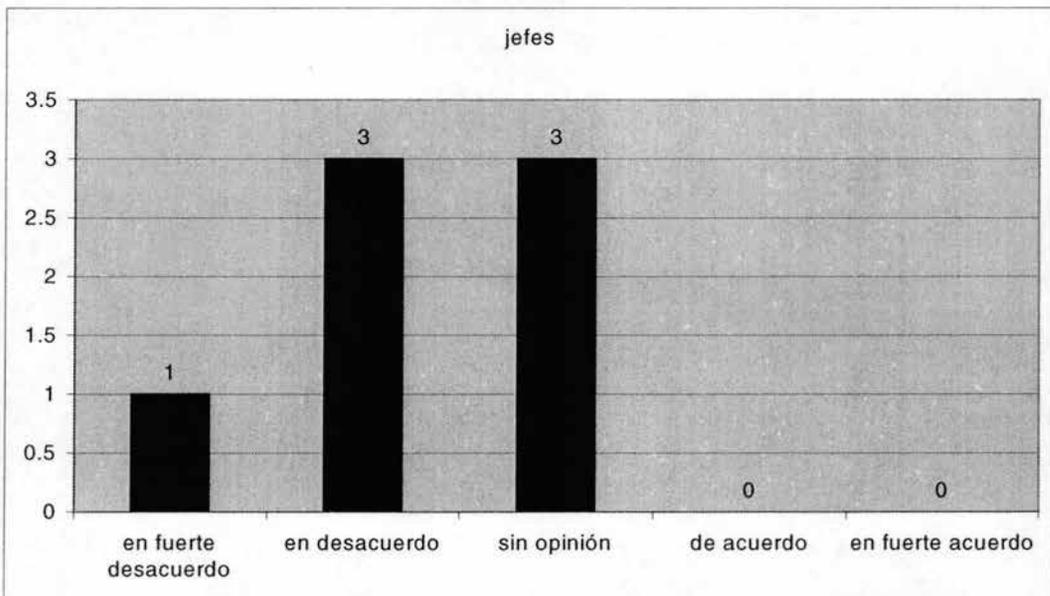
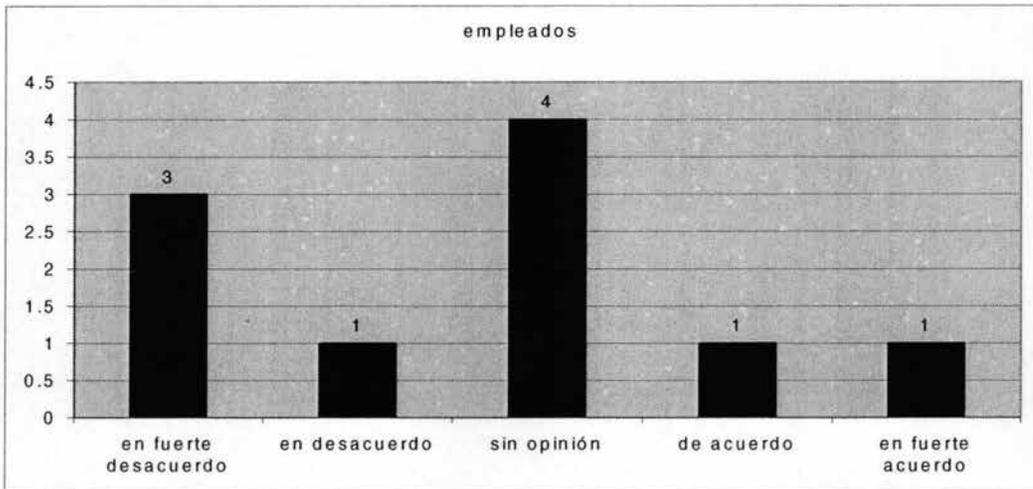
**Categoría: Comunicación.**

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



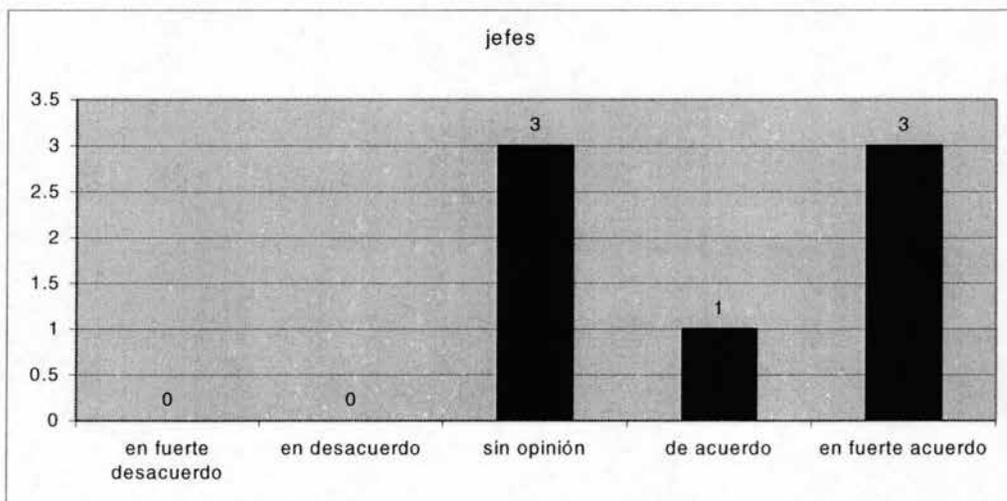
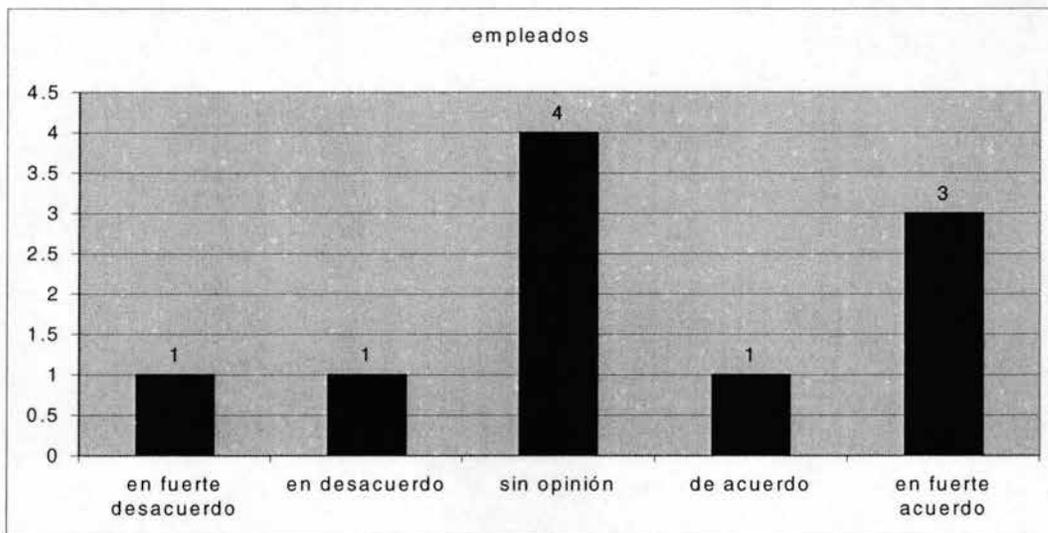
**Categoría: Satisfacción**

36. Estoy constantemente informado de los cambios que ocurren en la organización.



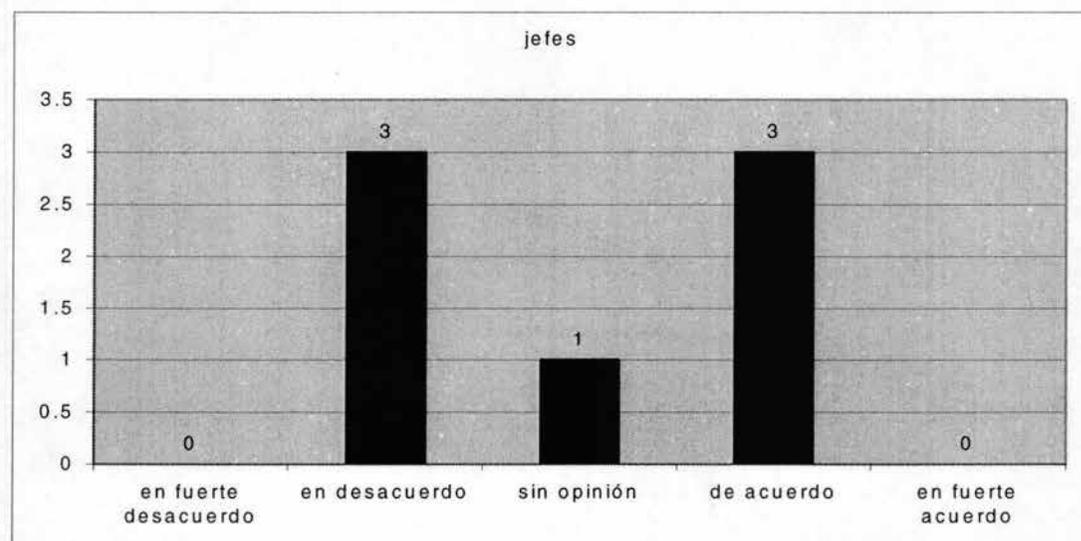
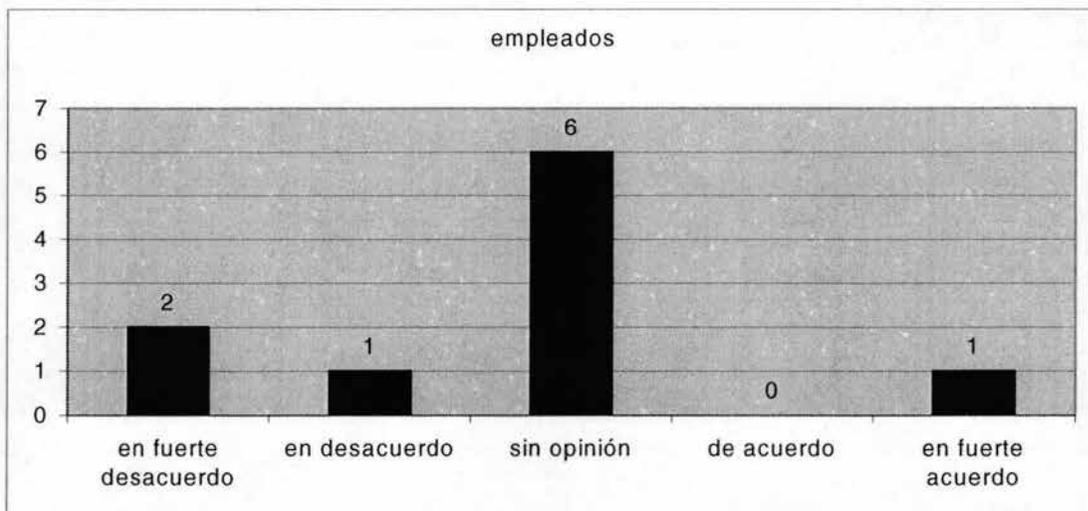
**Categoría: Satisfacción.**

37. Otras personas dentro de la organización gozan de más atención a sus opiniones que yo.



**Categoría: Satisfacción.**

42. Hay un despliegue de confianza y libertad personal en la organización.



**Categoría: Liderazgo**

41. Mi jefe nunca se ha sentado a explicarme los aspectos fundamentales de las políticas de la compañía.

