



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
ACATLÁN

Deconstruyendo el Olimpo para construir una organización habitable para todos.  
Propuesta de estrategia comunicativa para la coordinación de acciones y la  
convergencia de propósitos en Nettingsolutions, México, 2010.

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

Que para obtener el título de  
Licenciada en Comunicación

Presenta  
Nayhely Raquel Medel Hernández

Asesor: Lic. Javier Ignacio Ávila Guzmán

México, D.F., Enero 2011



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

Agradecimientos:

Ante todo a la Universidad Nacional Autónoma de México, por abrir nuevos universos ante mí. A quien debo mi desarrollo académico y humano.

A los grandes maestros que me compartieron una parte de sí mismos para que lograra llegar aquí con ganas de continuar en la vida académica: Alejandro Byrd Orozco, Felipe Ortega Cruz, Miguel Maciel González, Fernando Martínez Vázquez, Jorge Lizama Mendoza, Mario Revilla Basurto, Hugo Hernández Martínez, Jorge Olvera Vázquez, Francisco Cisneros, Don Julio Morán (e.p.d.), Laura González Morales y Virginia Medina Ávila.

A mis maestros, pero sobretodo, grandes amigos que han dejado la impronta más profunda para seguir este camino: Jorge Pérez Gómez, Héctor Torres Lima, Xavier Ávila Guzmán e Irma Silva Franco. Por ser mis mejores guías y ejemplos a seguir en distintos aspectos.

Al atentado, a la ausencia y al amor.

A la luciérnaga que me ha dado la fuerza necesaria para llegar hasta aquí.

Punto en dedo meñique, punto en dedo anular, curva en palma.

“Cumplimos de manera alucinada nuestro oficio de vivir, como si efectivamente fuéramos máquinas triviales programadas desde siempre, con nuestro corazón que late automáticamente, nuestro organismo que trabaja hiper-cibernéticamente con sus miríadas de células y sus centenares de órganos, nuestro enorme ordenador viviente, cuyas operaciones inconscientes tienen nuestra consciencia a su merced. ¿En qué juego estamos? Estamos en varios juegos, jugados, juguetes, pero también somos al mismo tiempo jugadores.

Y, en todo esto, interviene el azar que, incluso antes del nacimiento, repartió los genes parentales; que a partir del nacimiento interviene en forma de accidentes, muertes, experiencias singulares, encuentros; que en el interior de cada uno surge de manera inesperada en sus actos o decisiones de máquina no trivial, sobre todo en la conversión a una fe o la desconversión, con sus efectos asimismo inesperados.

Así nuestras libertades dependen también del azar: pueden realizarse cogiendo el azar al vuelo, pero pueden ser abolidas por el azar.”

Edgar Morín

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	7
CAPÍTULO I. ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DEL OLIMPO	
1.1 CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN .....	12
1.1.1 Quién es Nettingsolutions, México .....	12
1.2 HISTORIA DEL SURGIMIENTO DEL OLIMPO <i>ENREDADO</i> .....	13
1.2.1 Crónica de los orígenes de Nettingsolutions .....	13
1.2.2 Los cimientos del Olimpo .....	13
1.2.3 Los primeros dioses del Olimpo .....	15
1.2.4 Sobrevivencia desde los orígenes .....	16
1.2.5 Momento actual y expectativas .....	17
1.3 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	19
1.3.1 Ideario organizacional .....	19
1.3.2 Qué objetivos persigue Nettingsolutions .....	24
1.3.3 Estructura formal de Nettingsolutions, México .....	26
1.3.4 Los dioses del Olimpo hoy .....	28
1.3.5 Reclutamiento y selección de dioses para el Olimpo .....	29
1.3.6 Proceso de trabajo .....	30
1.3.7 Inventario de recursos tecnológicos .....	34
1.4 PROBLEMAS ESTRUCTURALES Y FUNCIONALES DEL OLIMPO .....	36
1.4.1 Frecuencia de los conflictos en el Olimpo .....	36
1.4.2 Causas y efectos de los problemas en el Olimpo .....	37
1.5 HALLAZGOS .....	40
CAPÍTULO II. LA COMUNICACIÓN EN EL OLIMPO	
2.1 COSTOS DE LA ORGANIZACIÓN .....	46
2.1.1 Los costos de las acciones .....	47
2.1.2 Los costos de las acciones de los dioses del Olimpo .....	48
2.1.3 Nuevos conflictos, viejas causas .....	50
2.1.4 Comunicación e información .....	51
2.2 ACTORES Y GRUPOS .....	52

2.2.1 Quiénes son los dioses del Olimpo y cómo se organizan .....	52
2.2.2 Las personalidades de los dioses del Olimpo .....	54
2.2.3 Los grupos .....	62
2.2.4 Diagnóstico de clima comunicativo .....	64
2.2.4.1 Vaciado de datos de la <i>escala preferencial de comunicación</i> .....	74
2.3. ESCUELAS Y MODELOS COMUNICATIVO ADMINISTRATIVOS .....	76
2.3.1 ¿Cómo es la comunicación en el Olimpo? .....	81
2.4 HALLAZGOS .....	81

### CAPÍTULO III. COMPLEJIDAD ORGANIZACIONAL DEL OLIMPO

3.1 COMPLEJIDAD ORGANIZACIONAL .....	87
3.2 EL ACTOR Y SU SUBJETIVIDAD .....	91
3.3 TIPOLOGÍA DE LAS ACCIONES .....	92
3.4 ¿QUÉ SON LAS REPRESENTACIONES? .....	94
3.5 ¿CÓMO CONOCER A LOS GRUPOS DEL OLIMPO? .....	96
3.5.1 <i>Entrevista individual abierta semidirectiva</i> .....	96
3.6 EL COSMOS DE CADA DIOS Y LOS PUENTES ENTRE ELLOS .....	108
3.7 ÉTICA COMUNICATIVA .....	109
3.8 HALLAZGOS .....	110

### CAPÍTULO IV. LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL OLIMPO

4.1 LA PRÁCTICA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL .....	116
4.1.1 ¿Qué es comunicación organizacional?.....	116
4.1.2 ¿Qué se requiere para ser un comunicador organizacional? .....	118
4.2 MAPA CULTURAL DEL OLIMPO .....	121
4.2.1 ¿Por qué importa tanto el otro? .....	121
4.2.2 ¿En qué consiste el mapa cultural? .....	122
4.2.3 Topografía del Olimpo .....	124
4.2.4 Cartografía cultural del Olimpo .....	124

4.2.5 ¿Cómo se relacionan los dioses? .....	125
4.3 EL TÓTEM NARCISISTA EN EL OLIMPO .....	127
4.3.1 ¿Qué es el tótem? .....	127
4.3.2 El tótem del Olimpo .....	128
4.4 CULTURA ORGANIZACIONAL .....	130
4.4.1 Crisis y cultura organizacional .....	130
4.4.2 Factores e instrumentos que modelan la cultura organizacional .....	133
4.5 PROPUESTA DE ESTRATEGIA COMUNICATIVA PARA LA COORDINACIÓN DE ACCIONES Y LA CONVERGENCIA DE PRÓPOSITOS EN EL OLIMPO .....	141
4.5.1 Consideraciones preliminares .....	141
4.5.2 Planeación para el Olimpo .....	143
4.6 HALLAZGOS .....	148
CONCLUSIONES .....	151
BIBLIOGRAFÍA .....	152
ANEXOS .....	155

## INTRODUCCIÓN

El presente documento constituye el reporte de la investigación *Deconstruyendo el Olimpo para construir una organización habitable para todos. Propuesta de estrategia comunicativa para la coordinación de acciones y la convergencia de propósitos en Nettingsolutions, México, 2010*, desarrollada en el Seminario Taller Extracurricular “Organización, Comunicación y Cultura” (STE-OCC) impartido en la FES Acatlán por profesores de la carrera de Comunicación.

El objeto de estudio de esta investigación es Nettingsolutions, México, una organización privada dedicada a desarrollar soluciones de entrenamiento y educación corporativa, cuyos principales productos y servicios son: cursos *e-learning*, *software* especializado y herramientas de colaboración y comunicación en línea, de acuerdo con información oficial publicada en su sitio *web*, sin embargo, en la práctica el producto más vendido es el *e-learning*. Cabe mencionar que la autora de estas líneas es integrante de esta organización, característica favorable para el desarrollo de este trabajo.

Quizá en torno al título en el lector surja la interrogante de ¿por qué *el Olimpo*?, la respuesta está en la anécdota que marcó los primeros días de la autora de estas líneas dentro de la organización, ya que quienes la integraban en ese entonces se presentaron con la siguiente consigna: “has llegado al Olimpo porque aquí todos somos dioses”, esta sentencia hostil provocó una gran curiosidad acerca de los días venideros de la nueva integrante.

Respecto a las condiciones y necesidades que motivaron esta investigación son las siguientes:

- Con más de 17 años de existencia, el STE-OCC se ha convertido por un lado, justamente en un semillero de estudios sobre Comunicación Organizacional en México y por otro, en una tradición de investigación que titula a los egresados de la Licenciatura en Comunicación. Luego entonces, en ambos sentidos, el STE-OCC se considera una opción con gran trascendencia académica y científica, cuya sobrevivencia se asegura gracias al trabajo arduo de sus profesores y seminaristas.
- Nettingsolutions, México, nuestra organización objeto de estudio, durante sus más de tres años de existencia no ha logrado aprender de sus crisis y ajustarse, por lo que se ha observado que no es un lugar confortable para trabajar y por ende no ha podido potenciar su eficiencia.

Entre las problemáticas observadas se encuentran: conflictos de poder, instrucciones imprecisas y cambiantes, procesos que se convierten en emergencias o retrabajos por falta de planeación, falta de los recursos humanos necesarios para responder a los proyectos comprometidos con los clientes, descontento e inconformidad, hostilidad en las relaciones interpersonales, malogro de proyectos, etc. Esta concatenación de problemas se ha traducido en entregas tardías a los clientes y pérdida de rentabilidad de la empresa. A pesar de todo esto, con este trabajo se pretende demostrar que Nettingsolutions, México está en posibilidad de ser una organización más confortable y eficiente, así como proponer una estrategia comunicativa que contribuya a ello.

- A partir del entramado teórico sobre organización, comunicación y comunicación organizacional, de la metodología para abordar el objeto de estudio y de una estrategia de intervención comunicativa, se busca poner de manifiesto el valor y los alcances de la comunicación como diferenciadora e integradora, ante la comunidad estudiada y por supuesto llevar a la práctica estos principios.

Bajo estas condiciones y necesidades, el objetivo general de esta investigación fue: diseñar una estrategia comunicativa para la coordinación de acciones y la convergencia de propósitos en Nettingsolutions, México, a fin de ofrecer soluciones a los problemas que generan ineficiencia en tiempos y costos.

En lo que se refiere a los objetivos particulares que, dicho sea de paso, correspondieron a la estructura del plan de la obra, se realizó inicialmente un análisis de los procesos de comunicación de las organizaciones a la luz del marco teórico de la comunicación organizacional, mismo que permeó toda esta investigación.

Posteriormente se identificó la estructura y el funcionamiento de Nettingsolutions, México con el objeto de establecer y caracterizar sus problemas operativos específicos para luego aplicar sobre ellos las técnicas de *hoja de inspección o verificación* y *diagrama de causa y efecto*. De ahí se procedió a diagnosticar la incidencia de los actores y los grupos de la organización en los problemas operativos detectados, con base en la aplicación del *test de personalidad según el tipo de habilidades y necesidades* y de la *escala preferencial de comunicación*, así como en una revisión de escuelas y modelos comunicativo administrativos; todo ello a fin de comprender cómo es la comunicación de esta organización.

Más adelante se hizo un recorrido conceptual en torno a la complejidad organizacional, cuyas definiciones y herramientas cualitativas se aplicaron para diagnosticar los conflictos comunicativos entre los actores, desde una perspectiva comprensiva de sus representaciones, con base en la información arrojada por una adaptación de la técnica de *entrevista individual abierta semidirectiva*. Los resultados se analizaron para encontrar los mínimos puntos de acuerdo entre los actores entrevistados y después “cruzarlos” con los ideales organizacionales para hallar las coincidencias y comenzar a delinear la estrategia comunicativa para la coordinación de acciones y la convergencia de propósitos.

Luego se respondió a las preguntas *qué es comunicación organizacional y qué habilidades, valores y aptitudes requiere el comunicador organizacional*. Asimismo, se trazó el mapa cultural de Nettingsolutions, México a partir de las relaciones observadas entre sus actores y se erigió el tótem de la organización a partir de las percepciones de los actores entrevistados. Además, se revisaron los factores e instrumentos que modelan la cultura organizacional para esbozar propuestas concretas ante los problemas encontrados.

Finalmente, como producto de la deconstrucción de la organización objeto de estudio mediante cada una de las fases de esta obra, se diseñó el plan estratégico comunicativo para mitigar cada uno de los problemas y necesidades diagnosticados y, en prospectiva, efficientar sus procesos de comunicación y reforzar la cultura de la organización a fin de que sea capaz de ajustarse a las situaciones que deba enfrentar a futuro y asegurar así su sobrevivencia.

A la luz de estos objetivos o fases, la pregunta de investigación que guió este trabajo fue la siguiente: ¿Es posible que una estrategia comunicativa resuelva problemas que generan ineficiencia en tiempos y costos para Nettingsolutions, México? La hipótesis de la que partimos es que efectivamente esta organización está en posibilidad no solo de ser más eficiente en tiempos y costos, sino de ser más confortable para quienes la habitan, con base en una estrategia de intervención comunicativa.

# **Capítulo I**

## **Estructura y funcionamiento del Olimpo**

## ¿Para qué y cómo acercarse a la estructura y al funcionamiento del Olimpo?

En este primer capítulo se diagnosticó la estructura formal y el funcionamiento real de Nettingsolutions, México a fin de -con base en las incongruencias encontradas en la comparación de ambos elementos- establecer y caracterizar los problemas operativos que generan pérdidas en tiempos y costos para la organización.

Para cumplir este objetivo, en primer lugar se indagó a la organización objeto de estudio con base en su caracterización, historia y elementos estructurales y funcionales como: ideario, objetivos, organigrama, miembros, procesos de reclutamiento y selección de personal, procesos de trabajo e inventario de recursos tecnológicos.

Posteriormente se sintetizaron y sistematizaron los problemas detectados en la estructura formal y el funcionamiento real de la organización, mediante la aplicación de dos técnicas de diagnóstico cuantitativas: *hoja de inspección o verificación* y *diagrama de causa y efecto*.

Este capítulo representa el primer pilar que sostendrá el diagnóstico general de Nettingsolutions, México, con la finalidad de diseñar una estrategia comunicativa que haga de esta empresa un lugar confortable para quienes la integran y derivado de esto, más eficiente en tiempos y costos.

## CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

### Quién es Nettingsolutions México

De acuerdo con el sociólogo alemán Renate Mayntz, por organizaciones se entienden las formaciones sociales que se dirigen al logro de objetivos específicos, independientemente de que sean asociaciones voluntarias o instituciones estructuradas burocráticamente, en las esferas más importantes de la vida, haciendo referencia expresa a Talcott Parsons.

Como apunta Mayntz, la organización es una formación social, de la cual se debe investigar la constitución y los procesos internos, la conexión entre adopción de objetivos y el modo de funcionar, entre otros elementos. Por ello, en este apartado comenzaremos a definir nuestro objeto de estudio, comenzando por su caracterización.

Nettingsolutions, México, S.A. de C.V. es una empresa dedicada a crear soluciones de entrenamiento, educación y *marketing*. Sus principales productos son: cursos *e-learning*, *software* especializado y herramientas de colaboración y comunicación en línea, según información encontrada en su página electrónica. No obstante, con base en la experiencia de la autora de estas líneas, el producto más vendido es el *e-learning*.

Esta organización pertenece al sector económico terciario y está tipificada como una microempresa, de acuerdo con la clasificación de la Secretaría de Economía, ya que cuenta con ocho empleados: seis empleados en su nómina y dos contratados mediante una agencia de colocación de personal. Una persona más, a cargo de la dirección de la oficina, se encuentra físicamente en la sede de la empresa en Bogotá, Colombia.

A continuación se presenta la historia de esta organización, a fin de contar con elementos contextuales que nos permitan comprender su presente.

## **HISTORIA DEL SURGIMIENTO DEL OLIMPO *ENREDADO***

### **Crónica de los orígenes de Nettingsolutions**

De acuerdo con su traducción al español, el nombre de esta organización alude a “soluciones en red”, término relacionado con los servicios y productos que ofrece. La idea de su creación se gesta en Estados Unidos de América, según información publicada en su sitio *web*, “inicia operaciones en Miami, Florida en el año 2002, como respuesta al interés y demanda de diversas compañías multinacionales en los Estados Unidos de aprovechar las tecnologías interactivas y en línea como vehículo para crear soluciones de entrenamiento, educación y *marketing*, a fin de incrementar su productividad, con bajos costos y para ganar nuevos negocios.”

En julio del 2003 Nettingsolutions establece una oficina en Bogotá, Colombia, “encargada de prestar soporte a las operaciones mundiales en las áreas de diseño, desarrollo de contenido y programación”. En agosto de 2006, se abren las oficinas de Sao Paulo, Brasil, “para abastecer las necesidades y demandas del mercado de este país”. En febrero del 2007, la compañía inicia operaciones en la Ciudad de México “para enfrentarse ante su creciente mercado global”, indica el sitio *web*.

Dado que, como vemos en breve este recorrido histórico, Nettingsolutions, México es una organización de corta trayectoria, con poco más de tres años de vida, podemos afirmar que se encuentra en sus orígenes.

### **Los cimientos del Olimpo**

En entrevista, Max Carrillo Iregui, dueño de Nettingsolutions, de nacionalidad colombiana, al ser cuestionado sobre los motivos por los cuales estableció una sede de su negocio en México señaló que, como empresa “una manera de competir desde Estados Unidos es mostrando que se tiene operaciones en Latinoamérica”, debido a que a inicios de la primera década del año 2000 Miami era el centro de todas las multinacionales que operaban en Latinoamérica.

En esa ciudad norteamericana se concentraban los gerentes y encargados regionales de las grandes empresas, quienes en ese momento eran el blanco de los servicios de Nettingsolutions. Sin embargo, según el relato de Max Carrillo, cuando alguien se presentaba a ofrecer servicios a éstos una de sus primeras

preguntas era “¿en dónde tiene sedes?” y Nettingsolutions hasta ese momento, en Latinoamérica solo contaba con la oficina de Bogotá.

Fue así como la visión de Carrillo Iregui se dirigió a México: “Obviamente el mercado mexicano es 50 veces más grande que el colombiano”, comentó, “entonces se empezó a pensar en fortalecer la operación de Netting abriendo la oficina en México, primero que todo, para ser más competitivos allá (en Miami) y segundo, si tenemos soluciones buenas en Estados Unidos, ofrezcámoslas a clientes en México”. Para Carrillo la oficina de México es “como el crecimiento orgánico, del impulso que lleva la misma empresa”.

El Distrito Federal fue elegido como el asentamiento de Nettingsolutions, México “porque obviamente es el más grande” dijo Carrillo. Este establecimiento se dio de manera circunstancial, ya que si bien el colombiano ya tenía claro su objetivo, no contaba con alguien que estuviera permanentemente en México, dedicado a su fundación.

Con ayuda de conocidos de Max Carrillo en México, quería encontrar al “*start up person*” que iniciara su negocio en este país: “el principio es un cálculo de administración, la persona que arranca el negocio debe ser una persona con diversas cualidades: haber trabajado en ventas, que fuera bilingüe 100% porque creíamos que muchas oportunidades en el futuro iban a requerir esto, que estudiara administración, que le gustara el mercadeo y la manera como esta idea se tenía premeditada”.

Así, en noviembre de 2006 Carrillo Iregui conoció a Pedro García Pardo, Licenciado en Relaciones Internacionales, de origen mexicano, quien en ese momento se encontraba en medio de una transición laboral y después de tan solo un par de conversaciones, se concretó que él arrancararía el negocio en enero del siguiente año, pues Carrillo buscaba a alguien “que fuera 100% mexicano para que abriera la operación a la manera mexicana, no a la manera como la habíamos abierto en Miami”, afirmó.

Como “*start up person*”, la responsabilidad de Pedro García Pardo era iniciar la operación de Nettingsolutions en México, para lo cual, a partir de diciembre de 2006 sus primeras tareas fueron hacer los trámites para establecer la empresa, “conseguir abogados, buscar la oficina, buscar gente”, informó en entrevista, y ser quien desarrolladora el negocio buscando oportunidades con empresas que pudieran ser clientes.

Pedro García recordó lo que su jefe comentaba sobre México: “me emociona el potencial de aquí, es el puente de Latinoamérica, están todos los corporativos” y dijo que el sueño de Carrillo era “hacer que Nettingsolutions, México sea la más grande en cuanto al número de personas que trabajaran allí e importante en lo referente a facturación, de todas las sedes”.

Después de tres meses, Nettingsolutions, México estaba legalmente conformada, con oficina en el Word Trade Center (WTC) Ciudad de México y luego de seis meses se encontraba operando. Al noveno mes se cerró la primera cuenta. A inicios del segundo año ya se tenían otros tres clientes y a mediados de ese mismo año, uno más. Asimismo, la plantilla de colaboradores fue en paulatino aumento.

A decir de García Pardo, una de las ventajas de haber establecido la empresa en la torre de oficinas del WTC era que proyectaba prestigio y seguridad a los clientes, así ellos “tenían la seguridad de que no nos íbamos a ir al otro día” debido a que era una empresa nueva. La dinámica inicial que García siguió para conseguir prospectos fue “buscar directorios de empresas y llamarles, hacer la lista de contactos de clientes”.

De ahí en adelante, Nettingsolutions, México ha tenido tanto logros importantes como proyectos que no han sido ejecutados de la mejor manera y que han afectado gravemente las relaciones con algunos clientes y entre los miembros del equipo. Al respecto, García compartió que para él “cada cierre de cuenta es un momento cúspide”, pero también recordó un caso en el que por la ineficiente ejecución de un proyecto, perdió una amistad y la empresa recibió una carta que amenazaba con que “podía haber repercusiones legales” en contra de la misma.

Sin embargo, además de estar orgulloso por haber recibido felicitaciones de directores de área de una importante trasnacional a la que se le desarrolló un proyecto en todo el país, Pedro García ve a la empresa como su creación “es como mi bebé y me ha servido mucho para mi curriculum” y agregó: “me da lo que necesito: el dinero y el tiempo para hacer otras cosas”.

## **Los primeros dioses del Olimpo**

A pesar de la corta historia de Nettingsolutions, México, por ella han transitado varias personas de diversas profesiones como: comunicólogos, psicólogos, diseñadores gráficos y abogados, la mayoría de las cuales al momento de escribir

estas líneas ya no son parte de la empresa debido probablemente a las condiciones en las que fueron contratados:

1. Se carecía de un especialista en recursos humanos que revisara las hojas de vida de los candidatos que se postulaban, que los entrevistara y que evaluara a de manera profesional que éstos cubrieran el perfil requerido para ocupar cada puesto.
2. Se llegaron a colocar hojas en la puerta de la oficina con anuncios de las vacantes.
3. Se contrataron personas que se conocían por casualidad, de quienes ni siquiera se revisaba el trabajo que habían venido desarrollando, así como conocidos de los primeros empleados.

Estas son algunas de las condiciones por las que se puede inferir que la mayoría de los primeros empleados de Nettingsolutions, México, colaboraran por periodos menores a cinco meses.

### **Sobrevivencia desde los orígenes**

Sin bien es cierto que Nettingsolutions, México ha atravesado por muchos problemas en su corta historia, también lo es el hecho de que ha sabido sobrevivir a distintos tipos de crisis. En el siguiente cuadro se muestran tres ejemplos de problemáticas que han surgido y de cómo se han enfrentado, de acuerdo con la observación de la autora de este trabajo, durante la segunda mitad del año 2008 y todo el 2009.

<b>Problema</b>	<b>Cómo se enfrentó</b>
Falta de solvencia económica para el pago quincenal de la nómina a finales de 2008 y principios de 2009 cuando se presentó una fuerte ola de desempleo en México.	Gracias a la comprensión de los empleados para recibir su pago atrasado y al subsidio de las filiales de Miami y Colombia.
Insatisfacción de un cliente con el producto desarrollado por Nettingsolutions, México, lo que generó pérdidas económicas y mala reputación para la empresa.	Las pérdidas económicas ya no pudieron ser recuperadas, pero al año siguiente se presentó otra oportunidad para trabajar con otra área del mismo cliente y se les otorgó un producto que fue de su entera satisfacción, mediante una atención más personal, flexible y especializada

	que la brindada la primera vez.
Incumplimiento en la entrega de avances de proyecto a un cliente dentro del tiempo comprometido. El mismo día en que estaba pactada la entrega, casualmente el contacto de esa empresa visitó la torre del WTC y llegó inesperadamente a la oficina de Nettingsolutions, México.	<p>Las cinco personas que aún se encontraban en la oficina en ese momento, se organizaron para montar una situación ante el cliente y hacerle creer que el material había sido enviado con un servicio de mensajería, pero que este había sido devuelto por motivos ajenos a Nettingsolutions, México.</p> <p>Lo que se rescata de esta situación es la organización y el trabajo en equipo que disfrazó el incumplimiento al cliente.</p>

Independientemente de la forma en que se hayan enfrentado este tipo de situaciones a lo largo de la historia de nuestra organización, es claro que derivan en deficiencias en tiempos y costos que tarde o temprano afectan a todos de una u otra manera. Se comienza a observar aquí la necesidad tangible de una estrategia que permita replantear la cultura y la comunicación de la organización, en otras palabras, el proceso permanente de aprendizaje y adaptación organizacional.

### **Momento actual y expectativas**

Al ser interrogado sobre cómo percibe actualmente a Nettingsolutions, México, Max Carrillo reconoció que gracias al equipo de trabajo, su empresa está preparada para crecer y comentó: “veo a la empresa lista para cosas más grandes, porque veo a la gente más madura y más involucrada en el tema y veo que las oportunidades se están dando”.

“Sigue siendo una empresa pequeña, pero creo que tiene más actitud y habilidades de empresa grande que lo que tenía el año pasado, pero igualmente sigue siendo una empresa en la que hay mucho por hacer”, para lo cual consideró que el número de empleados debe aumentar a 40 al igual que en la filial de Colombia con el objeto de aumentar los servicios que se ofrecen.

Carrillo Iregui afirmó que hay que preparar a la gente para cambiar de la cultura de una empresa pequeña a la de una grande para lo cual se deben “formalizar los procesos, buscando estándares más altos”. Según él mismo, otros puntos clave que deben tomarse en cuenta son: aumentar la plantilla del área de ventas,

mantener a los clientes que ya se tienen, tener apoyo del área de producción, desarrollar el talento de los empleados y hacer que “la curva de experiencia” los haga más rápidos en sus tareas.

De acuerdo con información encontrada en el sitio *web* de Nettingsolutions, su crecimiento obedece a “su visión internacional, multilinguaje y la calidad de su equipo, de los expertos que dedican el ciento por ciento de su labor a brindar un servicio de la alta calidad capaz de satisfacer las expectativas más elevadas de cada uno de sus clientes”.

Para lograr dicho crecimiento en México, entre los planes que se tienen está establecer nuevos protocolos y nuevas metodologías de trabajo, según Carrillo, “acompañado de programas organizacionales que la gente entienda, por ejemplo con el programa ‘*Human*’ se busca que la gente no vea a Netting como una empresa, como un empleo, sino como un plan a desarrollar a dos o tres años, eso es lo que queremos proyectar y ese programa es ambicioso porque dice que Nettingsolutions es para un proyecto de vida”, recalcó.

“Uno cada vez pone las metas más altas en México, el sueño tal vez sería que fuéramos más líderes, más importantes en la industria, la empresa tiene más potencial que antes, mucho más” comentó el dueño de la empresa, y aseguró que el crecimiento de esta depende de hasta dónde quieran llegar los empleados, de sus capacidades y competitividad, dijo que “el segundo sueño que hay es que la empresa sea independiente del que la empezó”.

Por su parte, Pedro García Pardo, fundador y gerente comercial de la organización, al ser cuestionado sobre cómo ve a Nettingsolutions, México a futuro comentó: “tiene un potencial de mercado y de crecimiento económico muy alto”, sin embargo, apuntó que “si no se arreglan cosas desde el fondo, desde la estructura, por más oportunidades, no servirán de mucho, no se van a saber aprovechar y responder”. A la pregunta de cómo lograr lo antes mencionado, respondió: “si no le invierten y se contratan los recursos humanos y materiales necesarios], vamos a empezar a quedar mal a los clientes y a las cuentas ganadas, se va a ir perdiendo lo ganado”.

Acerca del tipo de soluciones que ofrece esta empresa, en su página electrónica se señala que desde que inició “ha trabajado porque todas sus soluciones constituyan servicios innovadores diseñados para optimizar el entrenamiento y la educación de los empleados, la fuerza de ventas, las estrategias de *marketing*, y los sistemas de comunicación que apoyan las estrategias internas y externas”. Al

respecto García aseveró que “se ofrecen realmente soluciones muy a la medida de lo que solicitan los clientes”.

Como podemos ver, las aspiraciones de Nettingsolutions, México la perfilan como una organización flexible, con intenciones de aprender de sus errores y ajustarse al entorno, así como de tomar en cuenta a cada uno de sus miembros para su crecimiento. Sin embargo, debemos analizar si el discurso y los programas que se ha puesto en marcha realmente se llevan a la acción y arrojan los resultados esperados.

Para contribuir a este objetivo, a continuación se presenta la descripción de los elementos organizacionales de Nettingsolutions, México: ideario, objetivos, estructura y organigrama formales y reales, miembros, proceso de reclutamiento y selección, proceso formal y real de trabajo e inventario de recursos tecnológicos; a fin de llevar a cabo un análisis integral de esta organización.

## **ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### **Ideario organizacional**

La definición de *estructura organizacional* que entendemos para fines de este trabajo es la ofrecida por Mayntz, quien la concibe como el ensamblaje de una construcción, una ordenación relativamente duradera de las partes en un todo. La estructura de la organización es, según este autor, el modelo relativamente estable de la organización, tan solo un aspecto del todo y nunca idéntica al sistema social.

En lo que respecta a *ideario organizacional*, la definición a la que nos apegamos es la de Etkin, J. y Schvarstein, L, quienes señalan que consiste en el conjunto de ideas (valores, normas, símbolos) que animan la vida de una organización y que se compone de la filosofía, la misión, la visión, los valores y las políticas de la organización.

En el caso de Nettingsolutions, México se debe advertir que la mayoría de los elementos formales a analizar provienen de documentos elaborados en Nettingsolutions, Colombia, ya que en esa sede se están estableciendo los procesos necesarios para que la organización sea certificada por la Norma ISO 9000 (hasta el momento en que se escribió este reporte se han publicado 57

procesos). Veamos cuáles son los elementos organizacionales propios de Nettingsolutions, México.

*Filosofía.* Este primer elemento del ideario, siguiendo a los dos autores arriba citados, se refiere al sistema de valores y creencias de la organización y a la forma cómo pretende actuar frente a sus miembros, proveedores, clientes, sociedad, competencia, gobierno, etc. Según información publicada en el sitio *web* de la empresa que estudiamos, así como en algunos espacios físicos de su oficina en México, la filosofía de Nettingsolutions es:

“Innovation in action” que “se traduce en ‘Innovar y actuar simultáneamente’; es decir, en la posibilidad que da nuestro equipo de trabajo para mejorar permanente e inmediatamente, tanto las soluciones de entrenamiento virtual y presenciales como las soluciones de *marketing* que las empresas tienen desarrolladas, para garantizar negocios de alta calidad, confiabilidad y productividad.”

*Misión.* Según Etkin y Schvarstein, la misión de una organización indica el propósito o sentido del trabajo desarrollado por ella. De acuerdo con los procesos autorizados para obtener la certificación ISO 9000 publicados en la intranet de Nettingsolutions, encontramos que su misión es:

“Prever resultados, brindar experiencia excepcional y optimizar recursos mientras conservamos nuestros valores esenciales.”

Sin embargo, en el sitio *web* de la empresa hay diferencias en las palabras empleadas para definir este elemento del ideario organizacional, ya que se menciona lo siguiente: “Anticipar resultados, ofrecer experiencia excepcional y optimizar recursos mientras conservamos nuestros valores corporativos”. En el siguiente cuadro se observa una comparación de las palabras que varían de un medio de publicación a otro.

<b>Procesos autorizados para obtener la certificación ISO 9000</b>	<b>Sitio web</b>
<i>Prever</i> resultados, <i>brindar</i> experiencia excepcional y optimizar recursos mientras conservamos nuestros valores <i>esenciales</i> .	<i>Anticipar</i> resultados, <i>ofrecer</i> experiencia excepcional y optimizar recursos mientras conservamos nuestros valores <i>corporativos</i> .

Como se ve, a pesar de que las palabras que difieren pueden ser empleadas como sinónimos, la misión como uno de los elementos fundamentales de cualquier organización, debe ser cuidadosamente manejada para que sea la misma en todos los medios donde sea publicada, además de unificar las actualizaciones en cada uno de ellos.

En el documento en donde se encuentran los procesos autorizados para obtener la certificación ISO 9000 se menciona lo siguiente sobre la misión de Nettingsolutions: “¿Qué hacemos? Contribuimos al incremento de la productividad, la pertenencia y la competitividad de nuestros clientes, a través de soluciones de capacitación, de publicidad, de mercadeo y de tecnologías de *software* de punta”. Sin embargo, este fragmento de la misión es desconocido para casi todos los miembros de la organización, ya que no aparece en ningún otro medio que se encuentre a la vista.

*Visión.* En la visión de toda organización se manifiesta el cómo se concibe a la misma en el futuro, siguiendo a Etkin y Schvarstein. Al respecto, el proceso validado para obtener la certificación ISO 9000 acerca de la visión de Nettingsolutions señala lo siguiente:

“Proporcionar soluciones simples que motiven a todas las personas a dar lo mejor de sí mismas (...) ¿hacia donde queremos ir? A ser reconocida como la empresa internacional de consultoría organizacional, líder en el diseño de soluciones de formación, tecnología de *software* de punta, promoción e información corporativa.”

Además, este documento indica la forma en que se pretende llegar a dicha meta: “¿Cómo lo lograremos? A través de una agenda individual y una agenda compartida. La agenda individual corresponde al compromiso que tiene cada uno de los colaboradores de Nettingsolutions de desempeñar su trabajo bien, con calidad y a tiempo, con la conciencia de que dicha labor es importante para él y para la empresa.”

La agenda compartida se entiende como “el compromiso de todos de alcanzar objetivos como empresa en cada una de las áreas: Desarrollo de negocios, ventas, manejo de proyectos, diseño instruccional, programación y diseño gráfico.”

En este mismo documento se considera que las agendas individual y compartida se cumplen cuando:

- *Pensamos en los demás*, para que nuestros compañeros y las empresas clientes queden bien en todo momento, porque en la medida en que mi trabajo ayude a otros, mi proyecto queda bien, y el cliente también.
- *Damos respuesta positiva a los problemas*. Ante cosas que no salen como pensamos o planeamos, vemos el lado bueno y buscamos la manera más adecuada para ayudar a su solución.
- *Motivamos mediante comentarios que den confianza*, trabajando y aportando con ánimo, comprometidos para que se realicen las cosas.
- *Hacemos crecer al equipo*, buscando maneras para que todos podamos hacer un mejor trabajo y ser más competentes.
- *Reconocemos el éxito* de los demás, aceptando y compartiendo las cosas buenas.
- *Cuestionamos constructivamente*, pensando en cómo mejorar lo que hacemos y cómo lograr un mejor impacto.
- *Celebramos los logros* como equipo y como personas.

Cabe destacar que en el caso de la visión, a diferencia de la misión, los medios en los que está publicada coinciden completamente en la definición de la misma.

*Valores*. Entendemos los valores de una organización como conceptos o pautas de conducta que son considerados importantes para el trabajo dentro de la organización como: puntualidad, compañerismo, esmero, etc., según Etkin y Schvarstein.

Nettingsolutions entiende sus valores como “la manera como se toma una decisión sobre situaciones similares en las que, por creencias, acuerdo común o costumbres, debemos decir sí o no, y asumimos las consecuencias de ello.”, de acuerdo con el documento sobre la visión de la empresa para obtener la certificación ISO 9000.

Dicho documento destaca lo siguiente: “Dedicamos completamente el tiempo a nuestro trabajo cuando estamos en horas de oficina, respetamos las personas con quienes trabajamos, no hacemos uso indebido de los bienes de la empresa, no vemos pornografía en nuestros computadores y nos abstenemos de realizar acciones que vayan en contra de lo que socialmente es bien aceptado. Con

respecto a nuestro comportamiento dentro del mercado en que nos desempeñamos, defendemos los siguientes valores:

- *Contribuir con el éxito del cliente:* Nos centramos en ejecutar con calidad las iniciativas de nuestros clientes, entendemos que es importante crear estrategias educativas, de entrenamiento y de *marketing* que estén alineadas con los objetivos corporativos de nuestros clientes. Nuestra meta es alcanzar el éxito de sus compañías.
- *Promover el crecimiento personal y grupal:* De nuestros clientes, socios y empleados. Estamos orgullosos del reconocimiento que tenemos en la industria por nuestro servicio de alta calidad y la excepcional relación entre nosotros y con cada uno de nuestros clientes.
- *Impulsar soluciones creativas:* Porque en Nettingsolutions, dos soluciones para nuestros clientes nunca son semejantes.
- *Tener una disciplina Ética:* Por el rigor, seriedad y compromiso de todo el equipo con los más altos estándares éticos del mundo de los negocios.”

En ocasiones estos valores se han entendido como las políticas bajo las que se trabaja en Nettingsolutions, pero de una manera que no ha sido la mejor, de acuerdo con apreciaciones de quien escribe este trabajo. Un ejemplo de ello es el caso en el que una de las empresas cigarreras más importantes a nivel mundial se encontraba muy interesada en los servicios ofrecidos por Nettingsolutions, México; sin embargo, por indicaciones de Max Carrillo (dueño de la empresa) este proyecto no pudo llevarse a cabo debido a que él consideraba que trabajar con una cigarrera podría ofender a los integrantes de la organización que estudiamos, de quienes algún familiar hubiese fallecido por cáncer.

Además, esta decisión no fue inmediata y mientras fue definida, se incumplió en varias citas y compromisos con el cliente prospecto, dañando severamente la imagen de Nettingsolutions, México ante este y anulando la posibilidad de un negocio que prometía números muy favorables para nuestra empresa objeto de estudio.

Al contrario de esta exacerbación de valores corporativos, en el día a día de la oficina de la Ciudad de México se observa que algunos de los valores citados se violan constantemente por sus integrantes, en casos en los que por ejemplo, se hace uso indebido de los bienes de la empresa (como viáticos y equipos) o se hacen insinuaciones de índole sexual a los clientes; acciones que han ido en perjuicio de la empresa.

Estas transgresiones a los valores de la compañía se pueden atribuir a diversos factores como la falta de responsabilidad hacia ella por parte de sus actores o a la inexistencia de la figura física de un jefe; en todo caso, a la carencia de un compromiso serio por parte de los integrantes con la cultura de la organización. En este punto de la investigación es necesario analizar si este tipo de situaciones realmente merman el crecimiento de la organización y el logro de sus objetivos.

Para cerrar este apartado sobre el ideario organizacional de la empresa que estudiamos, debemos hacer hincapié en que los documentos en los que se establecen los procesos que tienen lugar en Nettingsolutions, Colombia para ser certificados por la Norma ISO 9000, (entre los que se encuentran los elementos del ideario puntualizados arriba) es que son elaborados, revisados y aprobados por una misma persona responsable de uno o varios procesos. Esta aclaración debe ser tomada en cuenta durante todo este capítulo, ya que los procesos de Nettingsolutions, México están basados en dicha documentación.

### **Qué objetivos persigue Nettingsolutions**

Dice Mayntz que las organizaciones están siempre orientadas hacia objetivos. Etkin y Schvarstein afirman que los objetivos de una organización se entienden como una guía de decisiones, orientan el acontecer, las actividades y los procesos”, siguiendo a.

Aunque no están explícitos en ningún documento oficial, los objetivos de Nettingsolutions se pueden leer entre líneas en textos publicados en la página principal de su sitio *web* y en su filosofía. Con base en ello podemos enunciar los siguientes:

- Ofrecer soluciones de *coaching* y entrenamiento, *marketing* y comunicaciones, traducción y localización, así como *software* personalizado; estratégicamente formulados para capacitar a los equipos de trabajo, lograr mayores rendimientos económicos y el crecimiento global de las empresas.
- Brindar un servicio de alta calidad capaz de satisfacer las expectativas más elevadas de cada uno de sus clientes.

- Otorgar servicios innovadores diseñados para optimizar el entrenamiento y la educación de los empleados, la fuerza de ventas, las estrategias de *marketing*, y los sistemas de comunicación que apoyan las estrategias internas y externas.
- Mejorar permanente e inmediatamente, tanto las soluciones de entrenamiento virtuales y presenciales como las soluciones de *marketing* que las empresas tienen desarrolladas, para garantizar negocios de alta calidad, confiabilidad y productividad.

Asimismo, en el documento donde se señalan los valores de la organización, encontramos algunos objetivos específicos:

- Contribuir con el éxito del cliente.
- Promover el crecimiento personal y grupal.
- Impulsar soluciones creativas.

De acuerdo con Etkin y Schvarstein, hay que tomar en cuenta las siguientes consideraciones referentes a este elemento angular de la organización:

- ✓ Cuando menos identificación tienen los miembros con los objetivos, menos luchan por ellos.
- ✓ Preservar el objetivo no significa mantener rutinas, sino enderezar acciones.
- ✓ La preservación del objetivo no debe conducir a la rigidez.

Dado que los objetivos de Nettingsolutions, México ni siquiera están explícitos en ningún documento, se infiere que no están claros para todos y cada uno de sus miembros. Pareciera que son en gran parte, un recurso discursivo para atraer clientes más que para guiar las acciones de la organización.

En apariencia, estos objetivos hablan de un trabajo comprometido con las necesidades del cliente, pero debido a que probablemente los actores no los tienen presentes, las acciones cotidianas de la organización pueden no estar guiadas hacia ellos. Al parecer son objetivos que pretenden ser permanentes y compartidos, pero la poca importancia que se les da, desde su deficiente publicación y acceso, sin duda les resta fuerza y alcance.

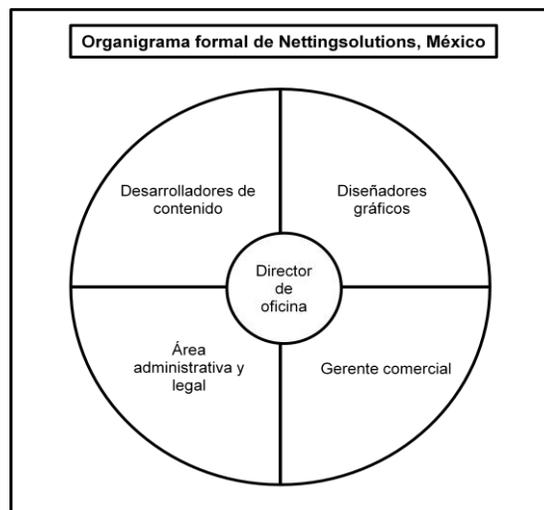
No obstante, los objetivos parciales enunciados como parte de los valores de la organización pueden traducirse en cometidos parciales que conduzcan las acciones de sus miembros, siempre y cuando se encuentren al alcance de todos.

## Estructura formal de Nettingsolutions, México

En lo referente a la estructura de una organización, Mayntz comenta que Georg Simmel estudiaba los conflictos que surgen dentro de las organizaciones y entre las organizaciones, las repercusiones del número de miembros sobre la diferenciación en la división del trabajo, sobre las relaciones sociales y sobre las normas en la organización y otras cuestiones más, que hoy constituyen una parte fundamental del análisis de la organización. De ahí que sea tan importante indagar en cada uno de los elementos de la estructura formal de Nettingsolutions, México.

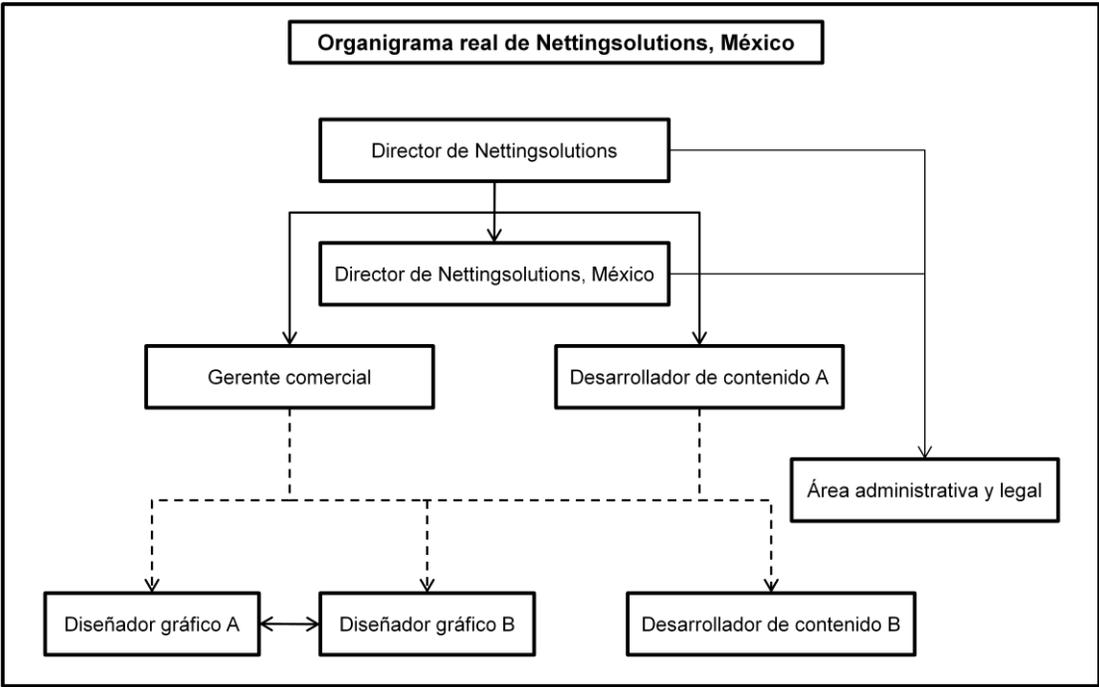
Etkin y Schvarstein sostienen que la estructura formal de una organización es el ensamblaje, la ordenación, un modelo relativamente estable y duradero, y que está conformada por división del trabajo, distribución de puestos y ordenación de las instancias. Aquí es de suma importancia distinguir entre estructura formal (intencional) e informal (real), siguiendo a estos autores.

Comenzaremos por el organigrama, que se entiende como la representación gráfica de la estructura formal de toda organización. Según la definición del propio dueño proporcionada en entrevista, Nettingsolutions, México cuenta con una estructura “*flat*” o “*pizza*” esto es, una estructura circular con un centro en la que cada uno de los actores cumple sus actividades, bajo una lógica de autorresponsabilidad. El siguiente gráfico representa la estructura formal o ideal de esta organización:



Es muy importante enfatizar que este organigrama se encuentra solo en el imaginario de Max Carrillo Iregui, ya que en ningún lugar está disponible para conocimiento, consulta y ejecución por parte de los miembros de la organización. Además, se advierte que carece de una parte en la que se visualicen las posibilidades de crecimiento de cada puesto; si este aspecto tan relevante fuera considerado el organigrama podría estar representado como un espiral.

No obstante el ideal de estructura formal “flat” de Nettingsolutions, México por parte de Carrillo Iregui, su funcionamiento informal o real es jerárquico y se representa de la siguiente manera:



Mayntz argumenta que las relaciones funcionales entre las partes de una organización pueden basarse en la reciprocidad o ser unilaterales, como vemos, Nettingsolutions, México es una organización funcionalmente unilateral y jerárquica en contraposición a la estructura ideal que plantea el dueño de la misma.

Esta contundente incongruencia entre el organigrama formal y el real puede ser el resultado del desconocimiento del primero por parte de los miembros de la organización, debido a la inexistencia documental de este, lo cual conlleva graves

consecuencias en las actividades diarias de sus integrantes y por ende, en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

### Los dioses del Olimpo hoy

De acuerdo con Mayntz, mientras una organización exista y funcione tiene que cumplir el triple cometido de ganar miembros, lograr su permanencia y hacer que desempeñen sus cometidos. A continuación se presenta la descripción de las características de los actores de Nettingsolutions, México. Cabe señalar que solo se consideró a quienes cuentan con contrato definitivo, ya que los dos miembros que están contratados por agencia de colocación de personal, pueden rotar cada tres meses.

Puesto	Adscripción	Funciones principales	Antigüedad aproximada
Gerente comercial	Área comercial	Relaciones comerciales.	3 años
Desarrolladora de contenido A	Educación corporativa	Desarrollo de guiones instruccionales para cursos en línea y otros materiales de educación corporativa y comunicación interna. Elaboración de propuestas comerciales, atención a clientes y seguimiento de proyectos.	2 años
Desarrolladora de contenido B	Educación corporativa	Desarrollo de guiones instruccionales para cursos en línea y otros materiales de educación corporativa y comunicación interna.	1 año
Área jurídica y administrativa	Recursos humanos y administración	Gestión de asuntos legales y administración de recursos materiales y humanos.	2 años
Diseñadora gráfica A	Educación corporativa	Diseño gráfico de cursos <i>e-learning</i> y de otras soluciones en línea. Atención a clientes y seguimiento de proyectos.	2 años
Diseñadora gráfica B	Educación corporativa	Diseño gráfico de cursos <i>e-learning</i> y de otras soluciones en línea.	1 año

No obstante las funciones oficiales de cada uno de los puestos que existen en Nettingsolutions, México, todos los miembros sin excepción cumplen más tareas de las que les corresponden debido a que la plantilla de la organización carece de empleados que realicen todas las funciones a desempeñar en este tipo de negocio

como: ingenieros en programación, coordinador de recursos humanos, *project manager*, *account manager*, responsables de *quality control* entre otros.

Esta situación ha ocasionado básicamente dos problemas: por un lado, la sobrecarga de tareas de cada integrante y por otro, el acaparamiento de funciones principalmente por parte de una de las integrantes, quien abarca funciones de *project manager*, *quality control* de desarrollo de contenido y diseño gráfico, e incluso de ingeniero en programación y coordinador de recursos humanos.

Esta última problemática ha conllevado luchas de poder e inconformidades entre varios de los actores de esta organización y sin embargo, para quienes la dirigen esto está muy lejos de representar un problema que resolver.

### **Reclutamiento y selección de dioses para el Olimpo**

A pesar de que en Nettingsolutions, Colombia se han establecido ocho procesos que deben llevarse a cabo para el reclutamiento y la selección de empleados, a fin de certificarse por la Norma ISO 9000, en Nettingsolutions, México esto es muy poco riguroso y sistematizado debido a que no hay un profesional en la materia responsable de dichos procesos. Para muestra de esta deficiencia organizacional, puntualizaremos algunas de las formas en que se han contratado a los actores de esta compañía:

- Por conocidos de los primeros integrantes de la organización. Aunque ha habido entrevistas, exámenes prácticos y solicitud de muestras de trabajos desarrollados a los candidatos, en la decisión de su contratación ha prevalecido la recomendación.
- Por publicación de vacantes en bolsas de trabajo en internet gratuitas. Sin embargo, en estos casos no se sigue ninguna de las metodologías establecidas.
- Por agencia de colocación de personal. Los primeros casos de este tipo de contratación son dos operadores telefónicos dedicados al *telemarketing* de un cliente específico de la organización. Al tiempo de escribir estas líneas dichas personas aún se encuentran en fase de prueba, por lo que no se puede definir el resultado de este medio de contratación.

Para trabajos por proyecto o eventuales se publican las vacantes en bolsas de trabajo en internet gratuitas y las currículas recibidas se evalúan por parte de dos o tres actores de la organización que se precian de ostentar más poder y autoridad que los demás (una dinámica más en contra de los ideales del dueño de Nettingsolutions). Asimismo, se contacta a conocidos de los miembros de la organización que se cree que pueden realizar el trabajo requerido.

Todos los candidatos acuden a entrevista y se les solicita que presenten muestras de trabajos desarrollados anteriormente. Cabe destacar que las entrevistas y evaluaciones no las realiza ningún especialista en recursos humanos, sino una Licenciada en Derecho dedicada a la administración de recursos y a los asuntos legales de la organización, o bien, una Licenciada en Psicología cuyas funciones oficiales son las de desarrolladora de contenido. Por lo general, el proceso de contratación de *freelance* es más rápido y superficial que el de un puesto permanente, de acuerdo con lo observado por la autora de este trabajo.

Las formas en las que Nettingsolutions, México ha reclutado y seleccionado a la mayor parte de sus miembros, en varios casos han implicado costos importantes que ha tenido que pagar la propia organización, principalmente porque estas personas permanecen por periodos muy cortos dentro de la misma, y el tiempo, el dinero y el esfuerzo invertidos en su proceso de reclutamiento y selección, así como en la curva de su aprendizaje, se pierden.

Los rasgos organizacionales que hemos descrito hasta aquí representan un peligro para la propia organización, pues además de que la definen como poco configurada, según Etkin y Schvarstein también ponen en tela de juicio que los conocimientos, habilidades y valores con los que cuentan los colaboradores en general, son los necesarios para desempeñar las tareas de sus puestos de manera óptima y que, por ende, ellos mismos no perciban que se desarrollan profesionalmente, lo cual puede desencadenar inconformidades en ambas partes (organización y miembros).

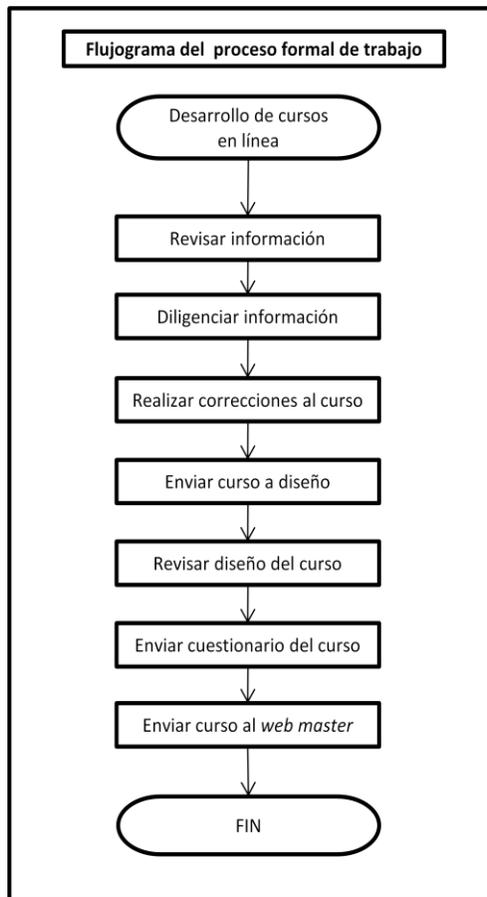
## **Proceso de trabajo**

Todas las organizaciones se dotan de una forma de operar, de una serie de reglas para hacer el trabajo. Se trata de formas de trabajo intencionales o formales que muchas veces no coinciden con la operación real, de acuerdo con palabras de Etkin y Schvarstein. En esta parte del diagnóstico se presenta la descripción del proceso formal de trabajo más importante de Nettingsolutions, México: desarrollo de cursos *e-learning*.

Según el proceso formal de trabajo establecido en Nettingsolutions, Colombia, para desarrollar un curso en línea existen siete etapas consecutivas que deben llevarse a cabo. Se trata de las siguientes:

1. Revisar información
2. Diligenciar información (aparece dos veces)
3. Realizar correcciones al curso (aparece dos veces)
4. Enviar curso a diseño
5. Revisar diseño del curso (aparece dos veces)
6. Enviar cuestionario del curso (aparece dos veces)
7. Enviar curso al *web master*

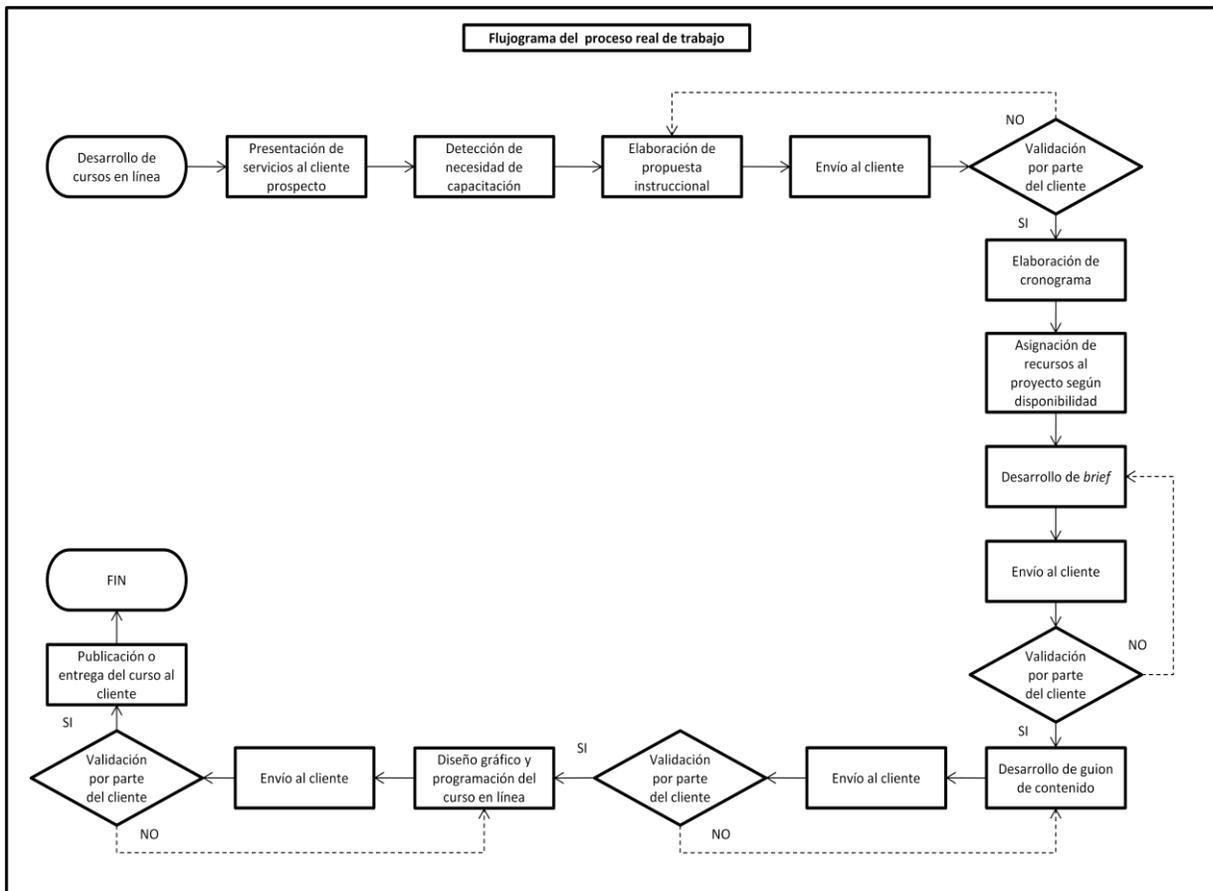
Cabe destacar que este documento es un listado en un archivo en *Excel*, que incluye especificaciones sobre “cómo hacerlo” y “por qué hacerlo”; sin embargo, no concuerda con la forma en que este proceso se lleva a cabo en México, ya que de inicio, no se cuenta con el mismo personal que en la oficina de Colombia. Si representamos este proceso formal de trabajo en un flujograma queda de la siguiente manera:



Como se puede observar, la concepción formal de este proceso es completamente lineal, muy alejada de la realidad. En un único intento de replantearlo, la coordinadora de gestión de calidad de Colombia solicitó a las desarrolladoras de contenido de México que de acuerdo con su experiencia en la empresa, hicieran observaciones sobre este y otros documentos relacionados con sus actividades diarias.

A pesar de que este ejercicio se llevó a cabo, las observaciones de dichas colaboradoras no fueron integradas al documento oficial, lo cual evidencia que este tipo de participaciones (que implican tiempo y esfuerzo) no son tomadas en cuenta, es decir, prevalece la falta de reconocimiento a los miembros, el ineficiente seguimiento de tareas por parte de los altos mandos y el poco profesionalismo de la empresa en general en este tipo de proyectos.

Una vez revisado el proceso formal de trabajo, se presenta el flujograma del proceso real para el desarrollo de cursos *e-learning*:



En la comparación de ambos flujogramas, es evidente que el que representa el proceso formal del desarrollo de un curso en línea carece de etapas y especificaciones para los casos en los que deben tomarse decisiones; además no contempla posibilidades ni la dependencia entre etapas. Esto pone de manifiesto el desconocimiento y la visión simplista de este proceso de trabajo por parte de quienes elaboraron el documento oficial.

Una posible solución sería que las personas que contribuyen con su trabajo diario en este proceso, no solo sean tomadas en cuenta para hacer observaciones al proceso establecido formalmente sino que sean quienes, por común acuerdo, definan este diagrama de flujo, a fin no solo de lograr certificaciones, sino de hacer que desempeñen sus labores diarias con auténtica convicción y de una forma eficiente.

Otro de los problemas detectados al analizar cómo se lleva a cabo diariamente el proceso de trabajo, es el de *cuellos de botella* en los flujos de información, causado principalmente por una de las integrantes de Nettingsolutions, México.

Este miembro se ha atribuido la tarea de filtrar toda la información que entra y sale de la organización: la recibe, revisa, envía, etc., de acuerdo con su criterio, generando desconocimiento y desinformación entre los actores, lo cual ha impactado negativamente en costos, tiempos de entrega y clima organizacional.

Esta problemática puede obedecer no solo a que no hay un jefe que supervise el manejo de la información en Nettingsolutions, México, sino en la falta de conciencia de este integrante como parte de una organización. Una de las alternativas de solución puede ser replantear el manejo de la información hacia adentro y hacia afuera de la empresa, alternar al responsable de este proceso por proyecto y evaluar periódicamente cómo se está manejando y qué se puede mejorar, por parte de los involucrados.

### **Inventario de recursos tecnológicos**

Los recursos tecnológicos con los que cuenta cada organización son parte de la infraestructura que permite a los actores llevar a cabo sus labores, parafraseando a Etkin y Schvarstein. En la siguiente tabla contabilizamos los recursos tecnológicos con que cuenta Nettingsolutions, México hasta el primer trimestre de 2010.

<b>Recurso tecnológico</b>	<b>Cantidad</b>
Computadoras de escritorio	2
Computadoras portátiles	7
Licencias para el uso de programas	9*
Diademas de audífonos y micrófono	0
Micrófonos para teleconferencias	1
Líneas telefónicas	4
Aparatos telefónicos	4
Pantallas para presentaciones	1
Cañones para proyecciones	0
Grabadoras de audio	1**
Grabadoras de video	0
Cámaras fotográficas	1
*Solo se cuenta con las licencias de los programas básicos que traen de origen las computadoras ( <i>Office</i> en la mayoría de los casos), aunque no son todos los que se requieren para realizar el trabajo, por lo que muchos de ellos se tienen que descargar de internet o de discos piratas.	

\*\*La única grabadora de audio con la que se cuenta, no sirve.

Nota 1: Los recursos de los que se carecen son indispensables para las actividades de la empresa.

Nota 2: En lo que se refiere al *software* empleado en la compañía, no se cuenta más que con la licencia de *Office* en las computadoras que lo traen de fábrica y el resto de los programas que se requieren para el trabajo diario son piratas o están instalados en sus versiones de prueba, en este último caso, se hace necesario modificar cada vez la fecha y hora de las computadoras.

Si hacemos un cruce entre los objetivos de la organización con este inventario, salta a la vista que sus recursos tecnológicos no son suficientes para el cumplimiento de estos, ya que la empresa apela en la mayor parte de sus elementos estructurales a la innovación basada en tecnologías informáticas para brindar soluciones a compañías multinacionales. Sin embargo, ni siquiera cuenta con las licencias necesarias para utilizar los programas de cómputo con los que trabaja.

No solo por esta causa relacionada con la insuficiencia de recursos tecnológicos se pone en riesgo el cumplimiento de los objetivos de Nettingsolutions, México, sino que en términos legales ya ha estado en peligro, pues durante el primer trimestre de 2010, la organización enfrentó una iniciativa de auditoría por parte del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI) y de una asociación civil dedicada a verificar la legalidad del uso de programas informáticos.

Nuestra compañía objeto de estudio se vio amenazada por un anuncio de inspección a cada uno de los equipos de cómputo a fin de verificar que contara con todas las licencias de los programas que tenía instalados. Para fortuna de la propia organización, la auditoría no se llevó a cabo y se tuvo tiempo para comprar algunas de las licencias de los programas con los que se trabaja, aunque no de todos todavía. De no atender esta situación a cabalidad, es muy probable que más adelante se presenten problemas mucho más graves por esta causa.

## PROBLEMAS ESTRUCTURALES Y FUNCIONALES DEL OLIMPO

### Frecuencia de los conflictos en el Olimpo

Después del recorrido que hemos hecho hasta aquí sobre la caracterización e historia de Nettingsolutions, México, así como del análisis de los elementos de su estructura formal y de su funcionamiento real, es preciso exponer de manera sistematizada los problemas concretos detectados.

Para ello, primeramente se echó mano de la técnica denominada *hoja de inspección o verificación* que de acuerdo con Martínez debe emplearse cuando sea necesario reunir datos basados en la observación, para la detección de tendencias que según el mismo, es el punto lógico de inicio en la mayoría de los ciclos de solución de problemas.

La *hoja de inspección* está definida como una forma fácil de comprender para contestar a la pregunta *¿Qué tan frecuentemente ocurren ciertos eventos?*, es ahí donde inicia el proceso de convertir *opiniones* en *hechos*, nos dice el autor. El registro de los problemas presentados se llevó a cabo diariamente durante el periodo transcurrido entre el 18 y el 31 de marzo de 2010, con base en los problemáticas observadas en la organización por la autora de esta investigación.

Hoja de inspección Gráfica para la solución de problemas											
Problemas	18 a 31 de marzo de 2010 (días)										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
Acaparamiento de funciones	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10
Centralización de la información	x	x	x		x	x	x	x	x		8
Sobrecarga de trabajo	x	x			x		x	x	x	x	7
Hostilidad en las relaciones personales	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10
Juntas que no son contabilizadas en las agendas de trabajo de cada miembro		x	x	x	x		x				5
Total	4	5	4	3	5	3	5	4	4	3	40

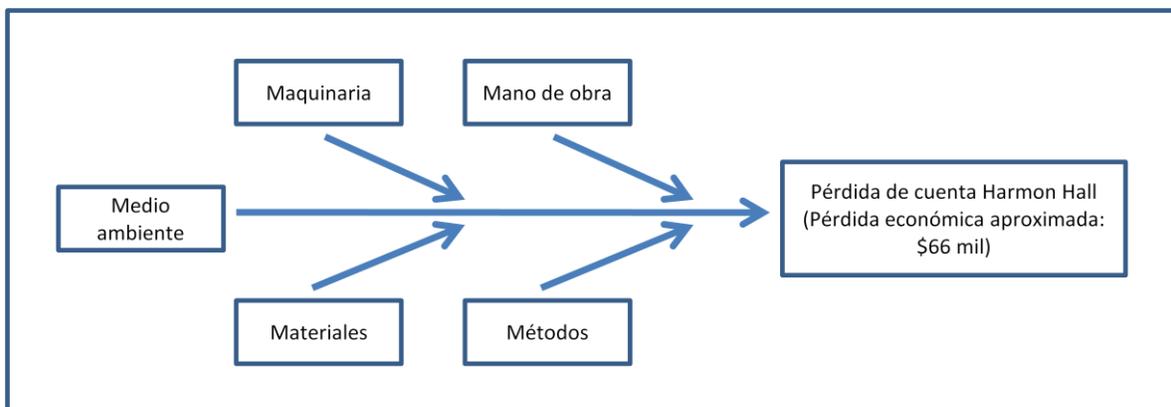
Como vemos, los dos problemas más frecuentes son el acaparamiento de funciones y la hostilidad en las relaciones personales. Mientras que los de mediana frecuencia son los de centralización de la información y sobrecarga de trabajo. Por debajo de ellos se encuentran las juntas que no son contabilizadas en las agendas de trabajo de cada miembro. Cada uno de estos problemas puede ser atacado mediante una estrategia de intervención comunicativa adecuada.

### Causas y efectos de los problemas en el Olimpo

Para representar la relación entre un efecto y todas las posibles causas que lo influyen, empleamos la técnica de *diagrama de causa y efecto* desarrollada por Martínez. A continuación presentamos la aplicación y los resultados sobre cuatro problemas de la organización que estudiamos, a fin de sistematizar las causas que generan pérdidas económicas y entregas tardías, con base en casos reales.

Las categorías que se emplearon para definir las principales causas de cada problema son las llamadas 5 M's recomendadas por el autor: *Mano de obra*, *Maquinaria*, *Métodos*, *Materiales* y *Medio Ambiente*. Veamos su aplicación a los cuatro casos concretos de nuestra organización objeto de estudio en los siguientes esquemas:

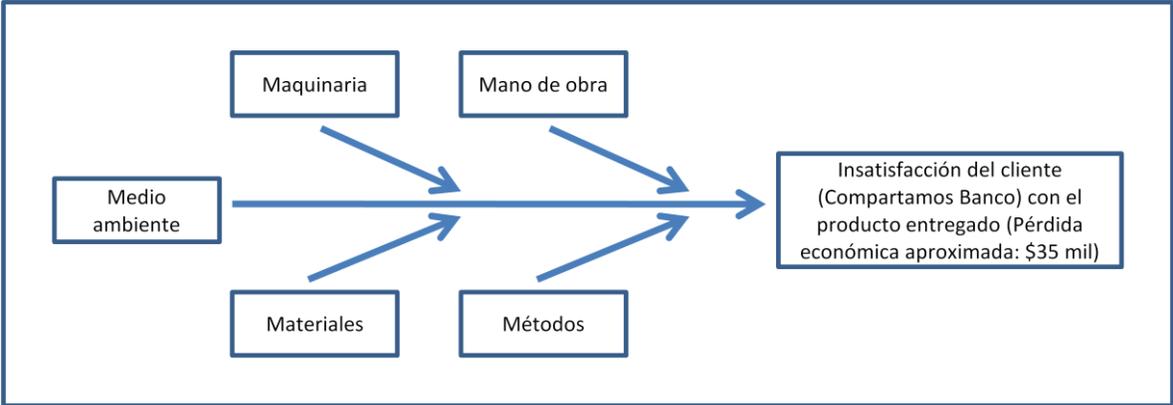
#### Caso 1



Este problema se dio a finales de 2008. En términos generales, se debió principalmente a la falta de un ingeniero en programación que lograra la transmisión eficiente de un *webinar* (teleconferencia vía *web*). Las consecuencias fueron drásticas, ya que además de haber perdido una cuenta importante, se recibió una carta que señalaba la posibilidad de acciones legales en contra de Nettingsolutions, México y se acabó la relación entre el

gerente de cuenta de esta organización y la persona que era su contacto en Harmon Hall con quien tenía una amistad de varios años. Este problema se ubica principalmente en la categoría de *Mano de obra*.

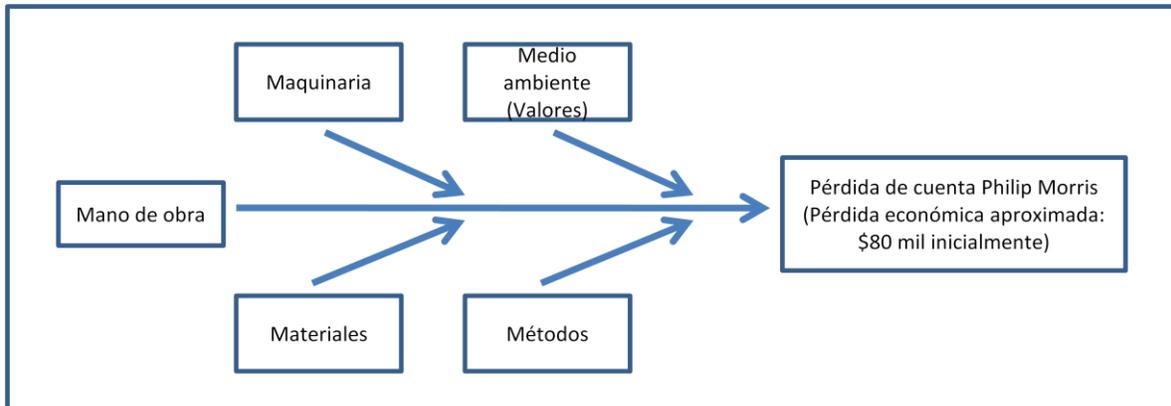
Caso 2



La problemática esquematizada tuvo lugar a fines de 2008. Su causa fue multifactorial: levantamiento ineficiente de la información clave para realizar un curso (características de la audiencia, duración, especificaciones técnicas, manual de imagen corporativa, entre otros), falta de entendimiento de la necesidad del cliente, poca flexibilidad y tolerancia hacia él e inicio de la curva de aprendizaje del equipo de desarrollo de contenido de Nettingsolutions, México.

Las consecuencias fueron la pérdida temporal de la cuenta y una mala reputación ante el cliente. Sin embargo, posteriormente se recuperó mediante un contacto con otra área de la empresa-cliente y esta vez tanto el producto como el servicio otorgado fueron de su entera satisfacción. Más adelante profundizaremos en este caso, que al igual que el anterior, se ubica en la ineficiencia de la mano de obra.

Caso 3



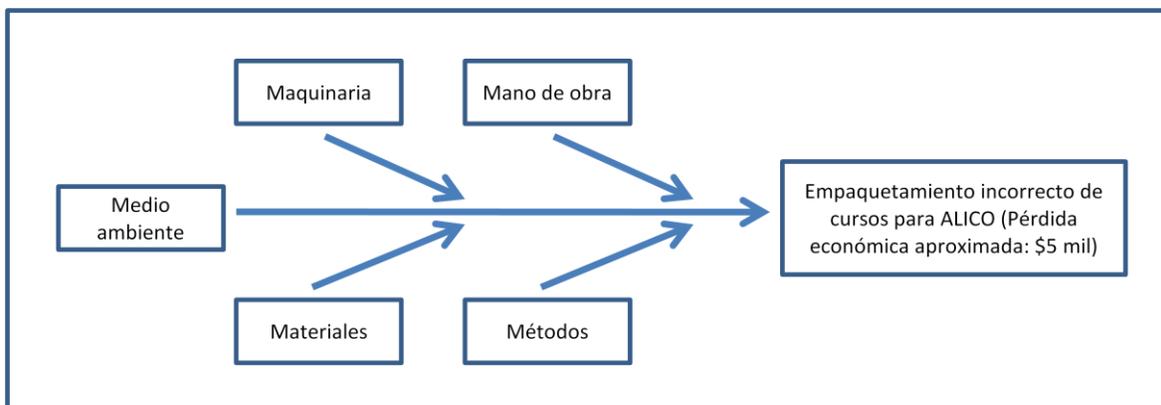
Esta pérdida se produjo a finales de 2009 y principios de 2010 y fue ocasionada por cumplir con una interpretación de los valores organizacionales por parte de Max Carrillo, dueño de Nettingsolutions.

Carrillo afirmó que al trabajar con una empresa cigarrera, se podría ofender a alguno de los miembros de Nettingsolutions, México, cuyo familiar hubiese muerto a causa de cáncer. Ante este argumento, ninguno de los actores de la organización estuvo de acuerdo, pero finalmente se tuvo que acatar la decisión de no trabajar para dicha empresa y se ofrecieron disculpas por el incumplimiento y la informalidad que tuvieron lugar mientras se tomaba la decisión.

Evidentemente, esta fue una determinación equivocada. En este ejemplo, viene como anillo al dedo uno de los argumentos teóricos de Mayntz sobre los peligros a los que se puede enfrentar la organización presa de su propia racionalidad, ya que en ocasiones la racionalidad interna de la organización no tiene nada que ver con la razón ni con la calidad moral de sus objetivos. Por ello, esta racionalidad interna puede confundir a sus actores, incluso sobre la irracionalidad de un fin, tal como ocurrió en este caso.

El saldo de esta decisión fundamentada en la interpretación aparentemente racional de los valores organizacionales de Nettingsolutions, fue la pérdida de una cuenta muy importante económica y simbólicamente, así como la aniquilación de cualquier oportunidad de colaborar a futuro con esta empresa transnacional. Este problema se encuentra en la categoría de *Medio ambiente*, específicamente en lo relacionado al sistema de valores corporativos.

#### Caso 4



Este conflicto se generó en marzo del presente año y fue provocado por el acaparamiento de funciones por parte de la desarrolladora de contenido que lideró el proyecto, quien en su afán por dar respuestas inmediatas al cliente, cayó en negligencia, ya que se abstuvo de poner en contacto a las áreas de informática de ambas empresas, por lo que se empaquetaron erróneamente 16 cursos y se le imputó totalmente la responsabilidad al desconocimiento del cliente.

Las consecuencias para Nettingsolutions, México fueron el tener que retrabajar esta fase de la producción y asumir los costos económicos y temporales invertidos sin cobrar nada al cliente. La causa de este problema se ubica predominantemente en la categoría de *Métodos*, ya que más allá de la ineficiencia de la *Mano de obra* para resolverlo, la causa de origen está en la ineficiente ejecución de procedimientos y de delimitación de funciones, como vimos en el apartado sobre el proceso de trabajo.

De los cuatro problemas analizados mediante el *diagrama de causa y efecto* creemos que todos pueden ser atendidos por medio de la comunicación organizacional, ya que las principales causas de tres de ellos radican en las categorías *Mano de obra* y *Métodos*, y solo en uno aparece como principal la de *Medio ambiente*. Por ello, consideramos urgente replantear la manera en que se está entendiendo y ejecutando cada proceso de la organización, respetar la delimitación de funciones, evaluar los aciertos y errores al concluir cada proyecto, y tomar en cuenta a todos los actores que habitan Nettingsolutions, México.

## HALLAZGOS

Para concluir este primer capítulo de la investigación, puntualizaremos los hallazgos obtenidos a través del diagnóstico de la estructura formal y el funcionamiento real de la organización objeto de estudio.

- La forma en que se inició la empresa en México fue muy circunstancial y poco planeada, lo cual puede derivar en el hecho de que sus primeros miembros incluyendo a quienes la fundaron, no sean las personas más adecuadas para ocupar los puestos que tienen. Esta característica se relaciona con la ausencia de un procedimiento de reclutamiento y selección de personal.
- Los integrantes de la organización han demostrado contar con las habilidades, actitudes y conocimientos para desempeñar sus tareas y enfrentar ciertas crisis. No obstante, la forma en que se relacionan, así como la aparente incapacidad de aprender de los errores, hace de Nettingsolutions, México una organización muy poco inteligente.
- Para el dueño de la empresa existe potencial de crecimiento, sin embargo, esta posibilidad se puede ver afectada por las limitaciones en las relaciones interpersonales de los miembros de la organización sobre todo en lo que respecta a la lucha de poderes, al acaparamiento de funciones y a los cuellos de botella.
- La mayor parte de los elementos de la estructura de la organización se encontró en documentos elaborados en Nettingsolutions, Colombia, ya que en esa sede se están estableciendo los procesos necesarios para certificarse por la Norma ISO 9000.
- Los objetivos de Nettingsolutions, México no están explícitos ni disponibles en ningún documento oficial de la organización, lo cual evidentemente propicia su desconocimiento, incumplimiento y en el peor de los casos, su detrimento.
- El organigrama formal de la organización estudiada oficialmente no existe más que en el imaginario del dueño (aquí se trazó para fines de este trabajo). Este organigrama *flat* carece de una parte en la que se visualicen las posibilidades de crecimiento de cada puesto y, tal como apuntamos en el desarrollo de esta investigación, si esto fuera considerado, quizá el organigrama sería representado como un espiral.
- El funcionamiento real de Nettingsolutions, México es jerárquico y unilateral, por lo que la incongruencia con el formal se hace evidente y nos permite hablar de que esto puede ser la causa de muchas de las problemáticas que enfrenta actualmente la organización como el acaparamiento de funciones, la centralización de la información y la sobrecarga de trabajo.

- Todos los miembros sin excepción, cumplen más funciones de las que les corresponden, debido a que la plantilla de la organización carece de empleados que realicen todas las funciones que hay en este tipo de negocio, lo cual genera básicamente dos problemas: la sobrecarga de tareas de cada integrante, y por otro, el acaparamiento de funciones por parte de una de las integrantes.
- Los procesos de reclutamiento y selección de personal en Nettingsolutions, México están totalmente desapegados de los ocho procesos oficiales con que se cuenta para la Certificación ISO 9000.
- El principal proceso formal de trabajo (desarrollo de cursos *e-learning*) no corresponde al proceso real, debido a que se carece de empleados que desarrollen cada subproceso.
- Los recursos tecnológicos (materiales e informáticos) que se tienen disponibles para desarrollar el trabajo diario en Nettingsolutions, México son insuficientes.
- De acuerdo con los datos arrojados por la *hoja de inspección* los dos problemas más frecuentes en Nettingsolutions, México son el acaparamiento de funciones y la hostilidad en las relaciones personales.
- Los *diagramas de causa y efecto* aplicados revelan las principales causas de cuatro casos reales: falta de personal, levantamiento ineficiente de la información clave para realizar un curso, cumplimiento de una interpretación personal de los valores corporativos y acaparamiento de funciones.
- Desde distintas lógicas y formas, cada uno de los problemas aquí enlistados genera pérdidas en tiempos y costos para Nettingsolutions, México y pueden ser abordados desde la comunicación organizacional, para lo cual, en los siguientes capítulos se irá delineando la estrategia a seguir.

Hasta aquí hemos presentado el diagnóstico de la estructura formal y el funcionamiento real de nuestra organización objeto de estudio. Asimismo, establecimos y caracterizamos los problemas operativos que generan pérdidas en tiempos y costos para la empresa. Ahora es preciso presentar lo investigado acerca de cómo es la comunicación de la organización, con base en las teorías,

metodologías y técnicas que nos permitieron identificar los conflictos informativo-comunicativos entre sus actores, que derivan en los problemas operativos detectados en este capítulo y que a su vez generan pérdidas en tiempos y costos.

Para continuar advertimos a nuestro lector que a partir del siguiente capítulo la organización estudiada comenzó a sufrir cambios sustanciales en su estructura y funcionamiento, aproximadamente desde el mes de abril de 2010, las causas se explican más adelante.

## **Capítulo II**

### **La comunicación en el Olimpo**

## ¿Para qué y cómo indagar la comunicación en el Olimpo?

Este es el segundo capítulo del reporte general de la investigación *Deconstruyendo el Olimpo para construir una organización habitable para todos. Propuesta de una estrategia comunicativa para la coordinación de acciones y la convergencia de propósitos en Nettingsolutions México, 2010.*

Aquí se realizó un diagnóstico de la comunicación de la organización mediante la aplicación de técnicas de auditoría comunicativa a fin de plantear propuestas de solución a los problemas informativo-comunicativos entre los actores y grupos identificados dentro de la organización, reconociendo su incidencia en los problemas operativos detectados en el capítulo anterior, los cuales generan pérdidas en tiempos y costos para esta.

Para lograr esta finalidad, primeramente se abordaron los conflictos informativo-comunicativos asociados a cada problema operativo antes detectado; posteriormente se identificaron los principales actores involucrados en el problema medido y los grupos existentes en la organización.

Más adelante, se analizó la importancia que la organización le da a la comunicación formal, con base en los resultados de la aplicación de la técnica de auditoría comunicativa denominada *diagnóstico de clima comunicacional* en su variante de *medidas de discrepancia* mediante el instrumento *escala preferencial de comunicación*.

A partir de este capítulo, es preciso advertir al lector la importancia de la premisa acerca de que *toda organización es dinámica*, un ser vivo que se encuentra en constante cambio para, en el mejor de los casos, adaptarse al entorno y asegurar su supervivencia. Esto debido a que, como se verá en el desarrollo de este trabajo, la organización objeto de estudio comenzó a sufrir modificaciones sustanciales en su estructura y funcionamiento desde el mes de abril de 2010.

Finalmente, cabe señalar que los problemas informativo-comunicativos entre los actores y grupos detectados aquí se abordan desde la comunicación, la cultura y el comportamiento organizacional para apuntalar al diseño de una estrategia comunicativa para la coordinación de acciones y la convergencia de propósitos en Nettingsolutions, México.

## COSTOS DE LA ORGANIZACIÓN

En el capítulo anterior se presentaron varios problemas operativos que generan pérdidas en tiempos y costos para Nettingsolutions, México. De ellos, se seleccionaron los tres más recurrentes y costosos para la organización. Estos son:

1. *Cuellos de botella* en el proceso real de trabajo para el desarrollo de cursos *e-learning*, principalmente en la parte de producción.
2. Acaparamiento de funciones, predominantemente por una integrante del área de producción.
3. Hostilidad en las relaciones personales de los miembros de la organización.

En torno a estos tres problemas se trabajó el presente capítulo, en el que se aspiró a plantear soluciones comunicativas, con base en el análisis de:

- los conflictos informativo-comunicativos asociados a cada problema operativo detectado,
- la incidencia de los principales actores y de los grupos existentes en la organización, en el problema antes medido, y
- la importancia que la organización le da a la comunicación formal, a partir de la identificación del paradigma comunicativo - administrativo predominante en Nettingsolutions, México.

## Los costos de las acciones

Para comenzar a hablar de costos en la organización, es necesario conocer lo que Abraham André Moles define como “Costo generalizado de la acción”, el cual está conformado por cuatro tipos de costos. Veamos a cuáles son y a qué se refiere cada uno de ellos:

Costo generalizado de la acción	
Energético	Referente a la <b>energía individual o social</b> invertida en una acción.
Económico	Entendido como el <b>precio convencional</b> en términos monetarios.
Temporal	Definido como el <b>tiempo de espera y oportunidad</b> .
Psicológico	Señala la <b>energía psíquica y emocional</b> puesta en una acción.

Al definir una acción, Abraham Moles argumenta: “Es esencialmente un desplazamiento visible del ser en el espacio, que crea una modificación en su medio ambiente (...) “es algo visible, objetivable y que deja una huella, por lo menos en la imagen misma que nosotros inscribimos en nuestra memoria; con frecuencia esta huella es visible para el observador (lo que se conoce como pragmatismo), y es en la naturaleza de esta donde se diferenciarán primeramente las acciones”.

En lo que se refiere a la determinación de los actos por las decisiones, el sociólogo francés plantea una distinción: “por una parte, acciones de gran energía y acciones de poca energía (emisión y recepción de mensajes), y, por otra parte, acciones lentas y acciones de desencadenamiento; éstas últimas son las que dan lugar a fenómenos que son visibles para el observador, por lo que están concentradas en el tiempo”.

Moles remata esta definición con la siguiente premisa: “el ser no actúa sino cuando el *beneficio* que obtiene del acto es mayor que el *costo* que este implica”. Este principio expone claramente la importancia del binomio “costo/beneficio”, omnipresente en todas las organizaciones del mundo moderno.

## Los costos de las acciones de los dioses del Olimpo

Con base en los principios teóricos revisados hasta este momento, ubicaremos ahora los problemas productivos de mayor envergadura en Nettingsolutions, México, dentro de las categorías del *Costo generalizado de la acción* en las que reside predominantemente cada uno:

Costo generalizado de la acción				
Problema productivo	Energético	Económico	Temporal	Psicológico
<i>Cuellos de botella</i> en el proceso real de trabajo para el desarrollo de cursos <i>e-learning</i> , principalmente en la parte de producción.	X	X	X	X
Acaparamiento de funciones, predominantemente por una integrante del área de producción.	X		X	X
Hostilidad en las relaciones personales de los miembros de la organización.	X	X		X

Como se puede apreciar, los tres problemas aparecen en las categorías de *costo energético* y *psicológico*. Estos costos han sido tan altos para Nettingsolutions, México, que tres de los seis colaboradores (es decir, un 50% de la plantilla) salieron de esta por diversos motivos, todos enmarcados en las categorías mencionadas. A continuación, revisaremos un ejemplo concreto de cada uno de estos problemas:

Problema	Ejemplo
<p>Cuellos de botella en el proceso real de trabajo para el desarrollo de cursos e-learning, principalmente en la parte de producción.</p>	<p>Retraso en actividades del proceso de desarrollo de cursos en línea para Scotiabank, como: desarrollo de guion de contenido, control de calidad de diseño gráfico, traducciones y revisión de audios.</p> <p>Esto debido a que una de las desarrolladoras de contenido centraliza la información y la comunicación con clientes y proveedores.</p> <p>Este problema causó:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitudes de varias prórrogas al cliente por parte de Nettingsolutions, México para la entrega final del producto.</li> <li>- Conflictos entre los miembros del equipo.</li> <li>- Trabajo a deshoras por parte de los miembros que colaboraban en el proyecto.</li> </ul>
<p>Acaparamiento de funciones, predominantemente por una integrante del área de producción.</p>	<p>Re-empaquetamiento de cursos de ALICO, dado que la desarrolladora de contenido, funge como <i>project manager</i>, diseñadora instruccional y programadora.</p> <p>Esta situación provocó:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Una inversión imprevista de más de \$10 mil pesos.</li> <li>- Trabajo a deshoras por parte de los miembros que colaboraban en el proyecto y la integración en este de algunos más.</li> <li>- Reuniones de trabajo imprevistas con el cliente.</li> </ul>
<p>Hostilidad en las relaciones personales de los miembros de la organización.</p>	<p>Renuncia de las dos diseñadoras gráficas y despido del fundador de las oficinas de la empresa en México, quien fungía como <i>account manager</i>, dejando vacías ambas áreas.</p>

	<p>Esto a causa de un conflicto suscitado por una discusión mediante una serie de correos electrónicos entre 4 de los 6 miembros de la organización que hizo estallar rencillas acumuladas de tiempo atrás.</p> <p>Esta problemática implicó:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La pérdida de tres integrantes muy eficientes para la empresa.</li> <li>- La descomposición de la estructura y del funcionamiento de la organización.</li> <li>- El pago imprevisto de aproximadamente 200 mil pesos, para liquidar y finiquitar a estas tres personas.</li> </ul>
--	---

El último ejemplo citado es la razón por la que durante los primeros días de abril de 2010 Nettingsolutions, México atravesó por quiebres importantes en su estructura y algunas deficiencias en sus funciones -como se advirtió en las primeras líneas de este capítulo- a consecuencia del gasto energético, temporal y psicológico de sus ex integrantes e integrantes, lo cual significó un alto costo económico para la organización, así como un mayor gasto energético, temporal y psicológico para los integrantes que permanecieron durante las siguientes cinco semanas.

Después del análisis de estos casos concretos, resulta imprescindible señalar que, en términos de Moles, el *costo generalizado de la acción* en nuestra empresa objeto de estudio, la perfila como una organización productiva, pero costosa. Asimismo, estos conflictos se ubican en la estructura (procesos) y en la superestructura (cultura) de la organización.

### **Nuevos conflictos, viejas causas**

Al momento de escribir estas líneas, la organización trataba de reconstituirse con la contratación de un diseñador gráfico y un programador. Sin embargo, nuevamente se manifestaron las problemáticas de antaño que aún no se habían atendido, como:

- deficiencias en los procesos de reclutamiento y selección de personal, pues no se cuenta con un área ni con un responsable de esta actividad,
- curva de aprendizaje lenta en cuanto a tareas por parte de los nuevos integrantes, debido a que sus compañeros de área se encuentran en las oficinas de Bogotá y Miami, y
- dificultades para la adopción de la cultura organizacional de Nettingsolutions, México por parte de los nuevos integrantes, ya que esta no está bien definida en la práctica cotidiana ni siquiera por quienes son miembros desde años atrás, además de la poca accesibilidad que hay a los elementos del ideario.

El impacto de estos tres problemas aún no ha sido indagado, debido a que se han presentado recientemente y existe la posibilidad de que se subsanen o resuelvan con acciones subsecuentes. No obstante, ponen de manifiesto los recovecos de antaño que hay en la estructura y funcionamiento de la organización.

En la siguiente tabla se muestra una correlación entre los tres problemas mencionados y las deficiencias comunicativas-informativas que evidencian:

<b>Problema manifestado</b>	<b>Deficiencia comunicativa-informativa subyacente</b>
Deficiencias en los procesos de reclutamiento y selección de personal.	Falta de claridad en cuanto a funciones de los contratados y contratantes.
Curva de aprendizaje lenta en cuanto a tareas por parte de los nuevos integrantes.	Mala comunicación entre los miembros de la empresa e inexistencia de un proceso de inducción y capacitación.
Dificultades para la adopción de la cultura organizacional de Nettingsolutions, México por parte de los nuevos integrantes.	Escasa información en lo referente a la cultura organizacional de la empresa.

## **Comunicación e información**

Por lo anteriormente expuesto es pertinente establecer las definiciones de *comunicación* y de *información* en las que se basa esta investigación. Estas son las aportadas por la Teoría de la Comunicación de Manuel Martín Serrano, quien señala que la comunicación estudia la capacidad que poseen algunos seres vivos de relacionarse con otros seres vivos intercambiando información y define la capacidad de comunicar como la aptitud cognitiva del ser vivo para adecuarse a la actividad cognitiva de otro ser vivo.

Acerca de *comunicación* desde el punto de vista de la evolución de la vida, Martín Serrano nos dice que “es una forma de comportamiento que se sirve de actos expresivos en vez de actos ejecutivos, o si se quiere, un procedimiento entre otros posibles, para lograr algo, cuando el logro tiene que alcanzarse en el marco de un sistema de interacción”.

Por otra parte, el teórico español remite el término de *información* a un ‘orden en la transmisión de señales’ y agrega que: “La información es un orden del que dependen secuencias de señales distinguibles; para lograr esta distinción es necesario eliminar la ambigüedad que se deriva de la diversidad de secuencias.” y puntualiza: “la regulación de la interacción entre los seres vivos es posible porque (...) son capaces de manejar la información”.

Con base en estas definiciones y en los problemas identificados, cuyas causas son las que han existido desde tiempo atrás -manifestándose de diversas formas-, podemos inferir que los principales problemas de Nettingsolutions, México radican predominantemente en su comunicación, que en sus flujos de información.

Por ello, sostenemos que una estrategia comunicativa diseñada de acuerdo con los rasgos y necesidades de esta empresa, le podría ahorrar muchos gastos energéticos, temporales y psicológicos innecesarios que, como hemos visto, al presentarse derivan en fuertes costos económicos para la organización.

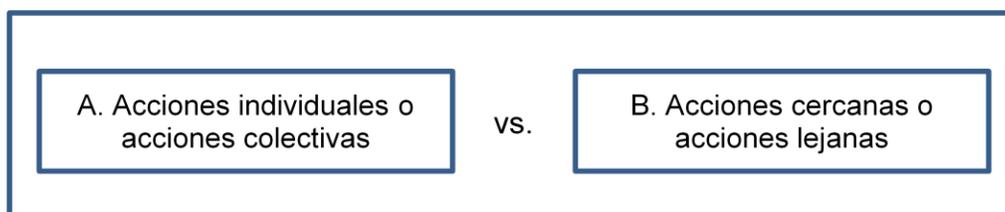
## **ACTORES Y GRUPOS**

### **Quiénes son los dioses del Olimpo y cómo se organizan**

De acuerdo con Stephen Robbins, para que exista la organización es indispensable que cuente con un número preciso de miembros o empleados, quienes al realizar sus tareas y desempeñar sus roles permiten que la organización alcance sus objetivos y metas. Al respecto, Martín Serrano apunta que el logro de un objetivo determinado, pone en juego una secuencia de actos. En el caso de una organización se trata de actos individuales y actos colectivos. Para iniciar este tema, nos enfocaremos en el individuo o actor.

Siguiendo al teórico de la Escuela de Madrid, el actor de la comunicación es “cualquier ser vivo que interactúa con otro u otros seres vivos, de su misma

especie, o de especies diferentes, recurriendo a la información”. Aquí resulta necesario retomar los planteamientos de Abraham Moles que establecen dos oposiciones de una teoría de las acciones como se ve en el siguiente esquema:



Ambos tipos de acciones son ejecutadas o expresadas por un actor. Para definir quiénes son los actores de Nettingsolutions, México debemos advertir que a partir de aquí se investigó a las cuatro personas que conforman la organización al momento de escribir este capítulo. Veamos de quiénes se trata, el puesto que ocupan y sus características biográficas:

<b>Características biográficas de los dioses del Olimpo</b>					
<b>Siglas de su nombre</b>	<b>Puesto formal</b>	<b>Género</b>	<b>Edad</b>	<b>Estado civil</b>	<b>Antigüedad en la empresa</b>
NG	Desarrolladora de contenido	Femenino	30 años	soltera	2 años 6 meses
NM	Desarrolladora de contenido	Femenino	30 años	soltera	1 año 10 meses
SM	Responsable administrativa y legal	Femenino	28 años	soltera	2 años 3 meses
JS	Director de oficina	Masculino	35 años	soltero	1 año 6 meses

Como se puede apreciar, la mayor parte de los actores de la organización está conformada por mujeres, lo cual, siguiendo los planteamientos de Stephen Robbins, podría interpretarse como una mayor disposición al acuerdo con “la autoridad” y una menor incidencia de conflictos que en caso de que hubiese más hombres que mujeres.

No obstante este argumento, muchos de los problemas que se han presentado se originan en: la centralización de información por parte de una de las integrantes,

provocando *cuernos de botella*; el acaparamiento de funciones por parte de dos colaboradoras, y la hostilidad en las relaciones personales entre todos los miembros de la organización.

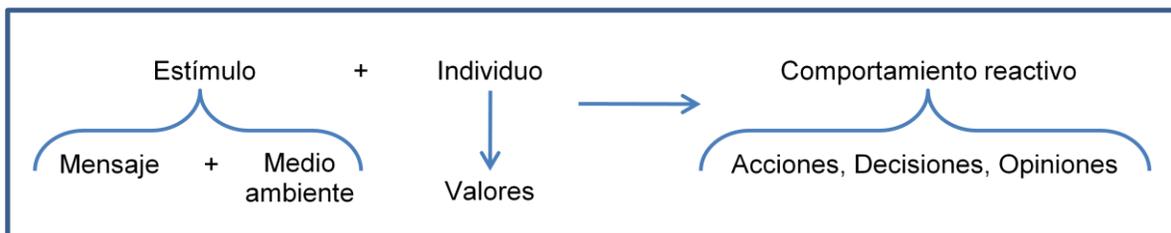
Como vemos, todos los actores de la organización son solteros, característica que con respecto a personas casadas, para Stephen Robbins significa:

- Satisfacción laboral
- + Ausentismo
- + Rotación
- Responsabilidad

Sin embargo, este precepto tampoco se observa en la realidad de Nettingsolutions, México, a excepción de la satisfacción laboral que sí corresponde a este planteamiento teórico. Con respecto al tiempo dentro de la organización, Robbins nos dice que la antigüedad pronostica estabilidad en la satisfacción del trabajo; dado que la empresa que estudiamos es joven, podemos afirmar que a pesar de que los miembros llevan en promedio dos años en ella, tienen una antigüedad significativa para la misma.

### Las personalidades de los dioses del Olimpo

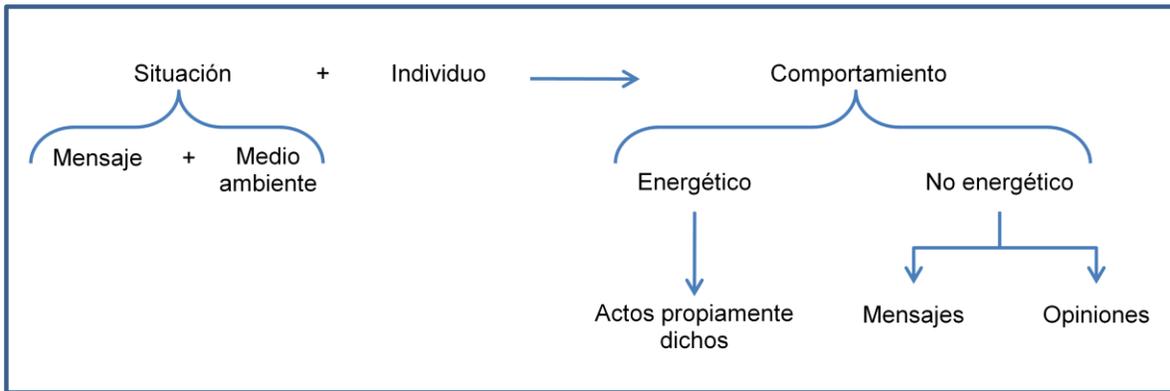
El teórico Moles Lewin plantea una hipótesis según la cual el comportamiento está en función no solo del estímulo, sino también de la personalidad y de la situación en la que se encuentra el individuo, y propone el siguiente esquema:



Moles Lewin establece que la acción como un 'comportamiento reactivo' va a traducirse a sí mismo, ya sea:

- a) en acción energética propiamente dicha, o
- b) en acción no energética: mensaje, opinión, actitud, orden, etc.

Asimismo, define *situación* como el conjunto de mensajes en contraste con su medio ambiente, como podemos ver en el esquema de abajo:



Para comenzar a identificar la personalidad de cada uno de los miembros de Nettingsolutions, México, es necesario proporcionar una definición de *habilidad*, entendida por Robbins como la capacidad para realizar varias tareas.

Este autor plantea que en un trabajo existen habilidades físicas e intelectuales, partiendo de la tesis de que todos somos diferentes y tenemos distintas fortalezas y debilidades, indica que “los trabajos crean demandas distintas sobre la gente” y añade que “si existe compatibilidad entre habilidades y puesto de trabajo, el desempeño será efectivo”.

A fin de conocer y reconocer las habilidades, fortalezas y debilidades de cada actor de la organización investigada, así como su compatibilidad con las funciones del puesto de trabajo que ocupan, a continuación presentamos sus rasgos de personalidad indagados mediante la técnica de *test de personalidad*.

La técnica empleada para cumplir este objetivo fue el *Test de personalidad según el tipo de habilidades y necesidades* desarrollado por Adriana Ulloa, quien propone el siguiente esquema de estilos de comportamiento y habilidades según el tipo de personalidad:

<b>ESTILOS DE COMPORTAMIENTO Y HABILIDADES SEGÚN EL TIPO DE PERSONALIDAD</b>				
<b>Personalidades</b>	<b>Organizador/"sensible"</b> (¿Cómo hacerlo? ¿Qué quieren los otros?)	<b>Controlador/"líder"</b> (¿Qué? ¿Cuál? ¿Dónde? ¿Cuándo? ¿Para qué?)	<b>Analítico/"visionario"</b> (¿Por qué? ¿Cómo se aplica? ¿Quién lo dice?)	<b>Persuasivo/"clown"</b> (¿Quién lo hace? ¿Qué siente? ¿lo reconoce?)
<b>Sus habilidades</b>				
Para tomar decisiones	Organiza a la gente.	Decisivo. Autodisciplinado. Toma las responsabilidades a su cargo.	Cauto. Quiere conocer los hechos y detalles necesarios. Busca la precisión y corrección.	Toma decisiones rápidas.
Para planearse metas	Le interesa más el proceso, los procedimientos y el progreso que la utilidad de los resultados.	Enfoca a obtener resultados y logros. Le interesa más obtener ventajas o conveniencias que los procedimientos.	Sistemático. Le interesa más el proceso, la ejecución de una tarea, que las ventajas resultantes.	Le interesa más obtener ventajas, utilidad u oportunidades que los procedimientos.
Para comunicarse	Hace preguntas. Modera opiniones, De trato fácil. Personal. Procura las relaciones interpersonales y la estabilidad.	De opiniones fuertes, directo.	Hace preguntas. Habla calmadamente. Calculador en sus opiniones. Impersonal.	Informal. Habla calmadamente. Toma la iniciativa en las relaciones sociales.
Para manejar sus emociones	Responsivo (sensible, que responde). Amigable. Evita la confrontación. Abierto.	Controla sus emociones. Demandante. Le gusta negociar.	Controla sus emociones. Formal.	Responsivo. Impulsivo. Entretenido. Extrovertido y expresivo. Entusiasma e involucra a los otros.

De acuerdo con Ulloa, en este esquema se muestran dos personalidades emocionalmente 'controladas': analíticos y controladores, versus dos 'responsivas'. Además, se ubica a analíticos y organizadores enfocados en el proceso y a los dos restantes interesados en las ventajas de los resultados.

La técnica de *Test de personalidad según el tipo de habilidades y necesidades* consiste en la aplicación de un instrumento de 24 grupos de "estilos de vida" con cuatro *ítems* cada uno, para que el actor elija el que más lo identifique de cada

grupo. Los resultados de interpretación del test de personalidad, son señalados a partir de los roles característicos que permiten ver las disposiciones, actitudes y preferencias del sujeto en cuestión, siguiendo a Ulloa.

Las personalidades se definen según se reconozca y defina 'el porcentaje' de respuestas correspondientes a cuatro personalidades: *controlador*, *organizador*, *analítico* y *persuasivo*. Enseguida se presenta el instrumento utilizado:

<b>TEST DE PERSONALIDAD SEGUN EL TIPO DE HABILIDADES Y NECESIDADES</b>				
NOMBRE: _____		FECHA: _____		
HABILIDADES PREVALECIENTES: _____				
<p>INSTRUCCIONES: En cada grupo de cuatro habilidades, estilos de vida o caracteres enlistados, señala con una "X" aquella palabra o frase que mejor te describa o corresponda con tu forma de ser. No elijas aquellas características que admiras, te gustaría o 'deberías' tener. Déjate llevar por tus primeras impresiones y trata de contestar rápidamente. Asegúrate de elegir sólo una.</p>				
	TRANQUILO (O) METICULOSO, DETALLISTA (A) DE OPINIONES FUERTES (C) SOCIALE, AMIGABLE (P)	OBEDIENTE (O) CAPRICHOSO (A) TESTARUDO, REACIO A CONCEDER (C) JUGUETÓN (P)	ESTABLE, TEMPLADO (O) PRECISO (A) NERVIOSO (C) ESPONTÁNEO (P)	CONVINCENTE (P) GENTIL (O) HUMILDE, MODESTO (A) ORIGINAL (C)
VALIENTE (C) CREATIVO, CON INVENTIVA (P) ENTREGADO (O) INTROVERTIDO (A)	SEGURO DE MI MISMO (P) SIMPÁTICO (O) ASERTIVO PARA TOMAR DECISIONES (C)	COMPETITIVO (C) JOVIAL, GOZOSO (P) CONSIDERADO (O) CONCILIADOR (A)	DE TRATO FÁCIL (O) ORGANIZADO, METÓDICO (A) ENÉRGICO (C) "CAMPECHANO", SOBRELLEVO LAS COSAS (P)	RESPETUOSO (A) EMPRENDEDOR (C) OPTIMISTA (P) SERVICIAL (O)

	ABIERTO A ACEPTAR OPINIONES (A)			
DISCIPLINADO (A) GENEROSO (O) VIVAZ, LLAMATIVO (P) PERSISTENTE, NO ME RINDO (C)	ARRIESGADO, TEMERARIO (C) DISPUESTO A AYUDAR (O) CÁLIDO Y SINCERO (P) CENTRADO, NO EXTREMO (A)	CAUTELOSO (A) DETERMINADO (C) ELOCUENTE (P) BONDADOSO (O)	AGRESIVO (C) INFLUENCIABLE (O) INDECISO (A) IMPULSIVO (P)	INQUIETO (C) POPULAR (P) COMPARTIDO, COLABORADOR (O) REGIDO POR PRINCIPIOS DETERMINADOS (A)
COMUNICATIVO (P) CONTROLADO (O) DECISIVO, FIRME (C) SISTEMÁTICO (A)	DIPLOMÁTICO (A) ATREVIDO, AUDAZ (C) SATISFECHO (O) EXPRESIVO (P)	CONTENTO (O) CONFIADO (P) PACÍFICO (A) POSITIVO (C)	ANSIOSO (C) IMPACIENTE (O) DISPUESTO (A) CONSECUENTE, FLEXIBLE (P)	APEGADO A PROPIAS DECISIONES (C) A FAVOR DE NUEVAS IDEAS (P) LISTO PARA HACER FAVORES (A) SOCIABLE, AMIGABLE (O)
ADAPTABLE (A) TIENDO A EXPRESAR CUALQUIER DESACUERDO (C) PREOCUPADO, INTERESADO POR LOS OTROS (O)	ANALÍTICO (A) LLANO, DIRECTO (C) ENCANTADOR (P) LEAL (O)	GUSTO POR EL ESPARCIMIENTO (P) PACIENTE (O) FACILIDAD PARA HABLAR (A) INDEPENDIENTE	DETERMINACIÓN PARA APOYAR A LOS OTROS MORALMENTE (O) EVITO LA CONFRONTACIÓN (A) OBSTINADO, NECIO	CARISMÁTICO, ADMIRADO (P) AMABLE, TRATABLE (O) VULNERABLE, SENSIBLE (A) SEGURO Y FUERTE

EMOTIVO, IMPRESIONABLE (P)		(C)	(C) SOCIABLE, AMIGABLE (P)	(C)
----------------------------------	--	-----	----------------------------------	-----

En la siguiente tabla presentamos el vaciado de datos de la aplicación a nuestros cuatro actores del *Test de personalidad según el tipo de habilidades y necesidades*.

Actor	Controlador	Organizador	Analítico	Persuasivo
NG	10	1	7	6
SM	7	5	10	2
JS	2	7	3	12
NM	4	9	3	8

Para entender las cuatro personalidades centrales, Ulloa expone un primer tipo de combinación que comprende a las personas con un rango mayoritario de alguno de los caracteres sobre los restantes. Además, describe las características centrales de cada personalidad incluyendo el tipo de preguntas que, con independencia de la información que arrojen otras técnicas de conocimiento, podemos oír de un interlocutor según el tipo de personalidad que lo caracteriza.

Actor	Puesto formal	*Funciones	**Estilo de comportamiento y habilidades predominantes	Análisis de la confrontación de estilo y funciones
A	Desarrolladora de contenido	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar brief.</li> <li>• Desarrollar curso.</li> <li>• Realizar contenido para demos.</li> <li>• Producir contenidos de los portales.</li> <li>• Producir contenidos newsletter.</li> <li>• Verificar la publicación de los cuestionarios.</li> <li>• Revisar contenidos realizados por otros desarrolladores.</li> <li>• Contestar correos</li> </ul>	1. Controlador 2. Analítico  (Extrovertido)	Dadas las principales características de esta combinación de personalidad (Ver <i>Esquema de estilos de comportamiento y habilidades</i> ), podemos afirmar que cubre el perfil necesario para cumplir las funciones propias del puesto.  Sin embargo, su carácter proactivo y demandante puede ser el factor que genera acaparamiento de funciones y hostilidad en sus relaciones

		analista de comunicaciones y mercadeo.		con sus compañeros.
B		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar nuevas oportunidades de negocio.</li> <li>• Participar como locutor.</li> <li>• Realizar backup.</li> <li>• Realizar reporte diario.</li> </ul>	1. Organizador 2. Persuasivo  (Introvertido-Extrovertido)	En este caso, aunque sí se cubre el perfil necesario para cumplir las funciones propias del puesto, quizá sea necesaria mayor autodisciplina y análisis en sus labores diarias para lograr un cumplimiento de objetivos más eficiente.
C	Responsable administrativa y legal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicar vacantes y seleccionar hojas de vida.</li> <li>• Coordinar y realizar entrevistas.</li> <li>• Contratar y realizar inducción.</li> <li>• Coordinar capacitaciones.</li> <li>• Realizar evaluaciones de desempeño.</li> <li>• Coordinar tareas de mejora continua en los procesos.</li> <li>• Realizar tareas contables, administrativas y legales.</li> <li>• Seleccionar y evaluar proveedores.</li> <li>• Llevar todos los asuntos jurídicos de la empresa, negociación de contratos e inversiones y coordinación de las asesorías externas.</li> <li>• Preparar la documentación del día a día societario; redacción de actas de Juntas y Consejos, análisis de contratos con proveedores, etc.</li> <li>• Preparar la documentación necesaria y realización de los distintos informes y <i>reporting</i> que serán validados por la dirección general y reportados a</li> </ul>	1. Analítico 2. Controlador  (Extrovertido)	Paradójicamente, los estilos de comportamiento y habilidades de esta integrante son los mismos que los de la persona con la que más conflictos interpersonales se han suscitado. Sin embargo están en orden de predominancia invertido.  Con relación a las actividades propias de su puesto en confrontación con las características de su combinación de personalidad, se puede afirmar que cubre el perfil necesario para cumplir las funciones propias del puesto.  No obstante, al igual que con actor A, su carácter proactivo y demandante puede ser el factor que genera acaparamiento de funciones y hostilidad en sus relaciones con sus compañeros.

		<p>la dirección de la asesoría jurídica de la casa matriz.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio y análisis de las distintas problemáticas de la empresa y su repercusión jurídica.</li> <li>• Realizar <i>backup</i>.</li> </ul>		
D	Director de oficina	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar tareas de dirección de oficina.</li> <li>• Supervisar las actividades de la oficina.</li> <li>• Supervisar que el personal cuente con los recursos materiales necesarios para desempeñar sus labores.</li> <li>• Monitorear el clima laboral.</li> <li>• Presentar propuestas a los clientes.</li> <li>• Relación y negociación con clientes.</li> <li>• Reportar a la Dirección General.</li> </ul>	<p>1. Persuasivo 2. Organizador</p> <p>(Extrovertido-Introvertido)</p>	<p>En el caso de este actor, su carácter persuasivo favorece enormemente el cumplimiento de las funciones propias del puesto que ocupa.</p> <p>Asimismo, los rasgos de <i>organizador</i> facilitan su relación con los actores que coordina. Esta es la base para desempeñar las actividades de su cargo. Sin embargo hace falta una mayor cercanía y seguimiento tanto del desarrollo de proyectos como de las relaciones interpersonales en la empresa.</p>
<p><b>*Funciones:</b> En lo que respecta a las fuentes de consulta de este ítem, las funciones de Desarrolladora de contenido y Responsable administrativa y legal fueron consultadas en la intranet de la organización ( <a href="http://intranet.nettingsolutions.com/main.void.php#">http://intranet.nettingsolutions.com/main.void.php#</a> ). Las referentes a Director de oficina no existen en ningún documento oficial, por lo que se echó mano de la observación durante el tiempo en el que el actual director ha ocupado este cargo.</p> <p><b>**Estilo de comportamiento y habilidades predominantes:</b> Los estilos están numerados en orden de predominancia en cada actor. Se incluye la tendencia que muestra cada par de rasgos de cada actor respecto a su grado de introversión o extraversión.</p>				

De acuerdo con lo que hemos revisado, cada uno de los actores que hasta el día de hoy conforma a Nettingsolutions, México tiene un evidente potencial para hacer de ella una organización eficiente, inteligente y, por ende, fuente de éxito y bienestar para todos. Quizá una de las claves sea reconocer las diferencias (sobre todo las personales) y aprender de ellas, así como tomar en cuenta los factores de la satisfacción individual de cada uno, acciones que deben ser guiadas por una estrategia comunicativa que apunte a hacer de esta organización un lugar en el que todos quepan confortablemente.

Uno de los pilares de esta estrategia puede ser el fomento al compañerismo y a la equidad, rasgos esenciales de la efectividad de un equipo, siguiendo con Adriana Ulloa. Otro puede ser la atención “al autoconocimiento de aquellas destrezas que poseemos y de aquellas otras que nos hace falta desarrollar, incluyendo así la voluntad y cooperación necesarias para trabajar en equipo, como las habilidades de las que ‘podemos echar mano’ para subsanar las propias carencias”, tal como señala Ulloa.

## **Los grupos**

Una vez visto el tipo de habilidades y necesidades de cada actor de Nettingsolutions, México con respecto a las funciones de puesto formales de la misma, presentaremos lo encontrado respecto a los grupos que existen en la organización.

Michael Olmsted entiende al grupo como un conjunto de personas unidas por una experiencia o vivencia en común, y al comportamiento del grupo como un compuesto de comportamientos de los individuos. Afirma que el grupo también está conformado por roles sociales, “un conjunto de expectativas y funciones articuladas” y añade que no se puede considerar grupo sino hasta que existe conciencia de tener un objetivo común y una interacción al establecer un vínculo que pueda ser perdurable.

Respecto a las acciones grupales orientadas a un objetivo común, S. Kanngiesser, citado por Jürgen Habermas, menciona que “la necesidad de acción coordinada genera en la sociedad una determinada necesidad de comunicación que es menester cubrir para que sea posible una efectiva coordinación de las acciones, imprescindible para la satisfacción de las necesidades”.

Olmsted define el grupo primario como aquel en el que “los miembros se hallan ligados por lazos emocionales, cálidos, íntimos y personales; poseen una solidaridad inconsciente basada más en los sentimientos que en el cálculo” y distingue a los grupos primarios “involuntarios” como la familia, de los “voluntarios” como los grupos de amigos.

En ese sentido, el grupo primario “constituye un ‘nosotros’, simpatía y mutua identificación” y por ende, los grupos primarios al interior de una organización, pueden ser detonantes de un mejor trabajo en equipo, ya que favorecen la

integración y la interacción, de ahí la importancia de identificar los grupos que habitan Nettingsolutions, México.

Debido a que en nuestra organización objeto de estudio actualmente está conformada tan solo por cuatro personas, se habla de “pequeño grupo” de acuerdo con la conceptualización de Olmsted, quien señala que la mayoría de los grupos primarios son pequeños, pero no todos los grupos pequeños son primarios, este principio se hace evidente al identificar claramente a dos grupos en la empresa durante el último año, cuyas líderes aún se mantienen en ella y comienzan a fomentar su liderazgo con los actores de nuevo ingreso.

Al momento que se escriben estas líneas es imposible caracterizar a los grupos, ya que aún no existen como tales. Sin embargo, es conveniente hablar de la tipología de liderazgo, de acuerdo con Olmsted, quien reconoce tres clases de grupos de acuerdo con el tipo de liderazgo que los guía. En la siguiente tabla podemos ver a qué se refiere cada tipo:

<b>Grupo</b>	<b>Definición</b>
Autoritario	Liderazgo muy fuerte y un sistema de roles perfectamente bien definido, donde todos aceptan lo que el líder dice.
Democrático	Liderazgo cimentado en el consenso de sus miembros, todo se hace por voluntad popular.
Laissez-Faire	Liderazgo muy laxo, flexible, débil. Para que este tipo de liderazgo tenga éxito, el grupo debe ser muy maduro.

Si tomamos esta clasificación como referente de análisis para identificar los tipos de liderazgo que se han dado por parte de las dos integrantes de Nettingsolutions, México, paradójicamente encontramos que ambas se han ubicado predominantemente en el democrático, con tendencia al autoritario. Con base en lo analizado hasta aquí, es evidente que debe haber un liderazgo en esta empresa, pero definido desde lo formal y aceptado en lo informal, lo cual implicaría una reestructuración del organigrama y una redefinición y, sobre todo, delimitación de funciones.

Para buscar el bienestar común de los miembros es necesario llevar a la práctica los siguientes principios del liderazgo situacional propuestos por Hershey y Blanchard:

- No hay una receta de líder o de grupo, depende de la situación del grupo y del líder.
- Un “buen líder” no es el que mantiene un solo estilo de liderazgo, sino aquel que lo adapta a las situaciones que se presentan en el grupo.
- Los grupos tienen ciclos de vida y dependiendo de la etapa en que se encuentre el grupo, el líder deberá ejercer un liderazgo diferenciado, adecuado al grupo.

Asimismo, se deben tomar en cuenta sus 4 etapas:

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

La organización que investigamos como “grupo formal” en palabras de Olmsted, tiene un objetivo, pero no es común, es externo al grupo, tiene origen en la división del trabajo. Justamente es en este punto al que nuestra estrategia comunicativa debe apuntar, buscando una convergencia de objetivos organizacionales y personales de sus miembros.

Debemos tomar en cuenta dos premisas más de este autor: “Para determinadas tareas la efectividad depende del fácil fluir de la comunicación” y “un grupo debe comunicarse y poseer cierto grado de cohesión”, si logramos llevarlas a la práctica, tendremos buena parte del camino avanzado.

### **Diagnóstico de clima comunicativo**

A fin de diagnosticar el clima comunicativo de Nettingsolutions, México, la técnica que se aplicó a todos los integrantes del grupo es *la escala preferencial de*

*comunicación*, para conocer la discrepancia “entre lo que el emisor del mensaje piensa estar comunicando y lo que los receptores perciben”, de acuerdo con Paul Timm. (s/a:20).

Cabe aclarar que, como técnica cuantitativa, *la escala preferencial de comunicación* tendría que ser aplicada a una muestra mínima de 35 colaboradores para tener una representatividad estadística. Sin embargo, la naturaleza de la organización estudiada escapa a la lógica cuantitativa, dado el número de miembros que la integran al momento de escribir estas líneas (seis), por lo que esta técnica se empleo solo para estandarizar respuestas, haciendo una interpretación más cualitativa de las mismas.

Acerca de esta técnica, Timm comenta: “Un pionero de este acercamiento, George Odiorne dispuso una auditoría de comunicación con el propósito de medir la exactitud del manejo comunicativo y el grado de aceptación de sus empleados. El acercamiento usa dos cuestionarios iguales. Se les pidió a los empleados registrar sus opiniones sobre temas tales como lo apropiado o inapropiado de los canales de comunicación de la organización, sus relaciones con la gerencia, la satisfacción por algunos aspectos de su trabajo. A los gerentes se les pidió completar el examen pidiéndoles que predijeran cómo responderían sus subordinados, las respuestas fueron entonces comparadas” (s/a:20).

Sobre la evaluación de los resultados, Timm señala que “implica la comparación de las respuestas dadas por los empleados y los supervisores, las discrepancias más notorias reflejarán las áreas en las que hay problemas de comunicación presentes” (s/a:20).

En seguida se muestra el instrumento utilizado “nótese que se deben usar los dos tipos de instrucciones diferentes, una para los empleados y otra para los supervisores” (s/a:20). Cabe señalar que este cuestionario -aplicado a los mismos cuatro miembros que se les aplicó el *test de personalidad*- emplea la técnica de discrepancia de Odiorne.

### **ESCALA PREFERENCIAL DE COMUNICACIÓN**

#### ***Instrucciones (1ª parte JEFE)***

*A continuación le presentamos 35 afirmaciones sobre la comunicación interna en esta área de la compañía. Lea cuidadosamente cada afirmación y marque el número de opción que indique, no su opinión personal, sino la opinión que usted crea que dará la mayoría de los empleados bajo sus órdenes, acerca de esa información. En todos los casos recuerde que:*

**Instrucciones (1ª parte SUBORDINADO)**

A continuación le presentamos 35 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. En todos los casos recuerde que:

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

**Instrucciones (2ª parte JEFE)**

Por ejemplo, si usted cree que la mayoría de los empleados opinarán que están fuertemente de acuerdo con la siguiente afirmación entonces la marcará así:

**Instrucciones (2ª parte SUBORDINADO)**

Por ejemplo, si su acuerdo fuera fuerte en el siguiente enunciado se marcaría así:

**Instrucciones (3ª parte AMBOS)**

**La cantidad de comunicación entre supervisor y subordinados es más importante que la calidad de ésta**

1	2	3	4	5	<del>6</del>	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

No hay límite de tiempo, no hay preguntas correctas o incorrectas, la única respuesta correcta es su honesta opinión. Asegúrese de marcar una respuesta por cada enunciado; si desea hacer algún comentario puede hacerlo en la parte posterior de la hoja.

A continuación el cuestionario. Marque una respuesta por enunciado y los comentarios adicionales que considere atrás 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	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

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	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

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

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

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

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

5. La gerencia debería comunicar a los empleados únicamente aquellos asuntos pertinentes a su trabajo.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

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

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

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	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

						Acuerdo
--	--	--	--	--	--	---------

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

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

9. La gerencia debería dar seria y pronta atención a cada queja o sugerencia hecha por los empleados.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

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

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

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

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

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

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

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

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

14. Es obligación del supervisor solicitar y escuchar los puntos de vista de aquéllos a quienes supervisa.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

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

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

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	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

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

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

18. El empleado se debería sentir con libertad para consultar en cualquier momento a los miembros del departamento de personal.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

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

empresa.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

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

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

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

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

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

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

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	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

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

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

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

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

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

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

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

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

28. 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	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

29. Los empleados deberían sentirse libres de discutir con sus supervisores acerca de cualquier asunto problemático que afecta sus relaciones laborales

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

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

1	2	3	4	5	6	7

En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo
--------------------------	----------------------	---------------	-------------	------------	-------------------	-----------------------

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

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

32. 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	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

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

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

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

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

35. Los empleados deben estar bien informados de los productos y servicios de la empresa.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

Paul Timm señala que el uso de técnicas de discrepancia es relativamente simple y que los cuestionarios se pueden adaptar a la obtención de objetivos específicos dentro de la organización, y puntualiza: “el listado que sigue contiene una serie de aspectos que podrían incorporarse a cuestionarios de diagnóstico comunicativo. Solamente siga las instrucciones de la escala preferencial de comunicación, aunque teniendo cuidado de que cada enunciado exprese solo una idea” (s/a:20).

Para llevar a cabo el análisis de los resultados de la aplicación de esta técnica, los pasos a seguir de acuerdo con Timm, son los siguientes:

1°. Sacar un promedio de lo respondido por cada aspecto, sumando las respuestas de cada empleado y dividiéndolo entre el número de empleados que respondieron. Registrar el resultado en la primera columna.

2°. Realizar la misma operación con las respuestas de los directivos y registrar los promedios obtenidos por cada aspecto en la Columna 2.

3°. El grado de error o diferencia se calcula de la siguiente manera:

a) sustraer el promedio del supervisor (Columna 2) del porcentaje obtenido por los subordinados (Columna 1) y escribir el resultado en la Columna 3 señalando si se trata de un valor positivo o negativo (+ ó-).

b) asignar un valor equivalente a cada diferencia, en este caso sin tomar en cuenta si la diferencia es positiva o negativa, como se muestra a continuación:

<b>Columna 3 Diferencia</b>	<b>Columna 4 Unidad de error asignada</b>
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

c) comparar las Columnas 2 y 3 por cada aspecto para determinar que la severidad de la discrepancia sea mayor de 2, sumar 1 a la unidad de error y colocar el resultado en la Columna 5.

d) sumar los números de las Columnas 4 y 5 para computar el nivel de error del supervisor y anotar el resultado en la Columna 6.

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

**Vaciado de datos de la escala preferencial de comunicación**

Reactivo	SM	NG	NM	Promedio (Col. 1)	JS/Directivo (Col. 2)	Grado de diferencia (Col. 3)	Unidad de error asignada (Col. 4)	Col. 5	Col. 6
1	3	5	5	4.33	1	-3.33	3	4	7
2	5	5	7	5.67	6	0.33	0	1	1
3	6	6	7	6.33	7	0.67	0	1	1
4	3	3	5	3.67	5	1.33	1	2	3
5	7	3	3	4.33	3	-1.33	1	2	3
6	7	6	6	6.33	7	0.67	0	1	1
7	5	3	6	4.67	7	2.33	2	3	5
8	7	7	7	7.00	7	0.00	0	1	1
9	5	5	7	5.67	5	-0.67	0	1	1
10	5	3	6	4.67	5	0.33	0	1	1
11	3	4	7	4.67	5	0.33	0	1	1
12	4	6	7	5.67	4	-1.67	1	2	3
13	1	5	5	3.67	3	-0.67	0	1	1
14	5	6	6	5.67	6	0.33	0	1	1
15	7	6	7	6.67	7	0.33	0	1	1
16	3	6	6	5.00	7	2.00	2	3	5
17	7	5	7	6.33	5	-1.33	1	2	3
18	5	7	7	6.33	7	0.67	0	1	1
19	3	5	7	5.00	5	0.00	0	1	1
20	5	6	7	6.00	5	-1.00	1	2	3
21	6	7	7	6.67	5	-1.67	1	2	3
22	5	7	7	6.33	5	-1.33	1	2	3
23	7	7	7	7.00	6	-1.00	1	2	3
24	6	6	7	6.33	5	-1.33	1	2	3
25	5	5	7	5.67	5	-0.67	0	1	1
26	4	6	6	5.33	5	-0.33	0	1	1
27	5	6	7	6.00	5	-1.00	1	2	3
28	5	2	5	4.00	4	0.00	0	1	1
29	5	6	7	6.00	3	-3.00	3	4	7
30	5	3	5	4.33	5	0.67	0	1	1
31	5	6	7	6.00	5	-1.00	1	2	3
32	2	3	7	4.00	5	1.00	1	2	3

<b>33</b>	5	3	6	4.67	6	1.33	1	2	<b>3</b>
<b>34</b>	6	7	7	6.67	7	0.33	0	1	1
<b>35</b>	7	7	7	7.00	7	0.00	0	1	1

La lectura de los datos arrojados por la *escala preferencial de comunicación*, nos dice que los temas que deben tener mayor prioridad en la estrategia comunicativa planteada para nuestra organización objeto de estudio son los siguientes:

- ✓ 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; y
- ✓ los empleados deberían sentirse libres de discutir con sus supervisores acerca de cualquier asunto problemático que afecta sus relaciones laborales.

En segundo término, debe atender estos puntos:

- ✓ tomar en cuenta los puntos de vista de los empleados antes de tomar cualquier decisión que afecte su empleo o intereses; y
- ✓ que 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.

Y en tercer lugar, tratar los temas:

- ✓ La mejor manera de comunicación entre gerencia y empleados es a través de los diversos modos de comunicación informal.
- ✓ La gerencia debería comunicar a los empleados únicamente aquellos asuntos pertinentes a su trabajo.
- ✓ Los empleados bien informados serán más cooperativos y trabajarán mejor en equipo.
- ✓ La gerencia debería dar información completa acerca de la planeación general y específica tanto de corto como de mediano y largo plazos.
- ✓ Debe haber información de los avances sobre cualquier cambio de políticas, equipos, prácticas, organización o facilidades.
- ✓ El mejoramiento en el trabajo personal está influido por el grado en que el empleado entiende, acepta y apoya las acciones tomadas por la gerencia.
- ✓ El empleado debe tener completa información de sus percepciones y salarios y de cómo son calculados.

- ✓ 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.
- ✓ La gerencia debería comunicar a los empleados todos los asuntos que involucran a la empresa, que afectan al empleo y a su imagen pública.
- ✓ Cada empleado tiene derecho a expresar su opinión, el derecho a rectificar sus posturas y el derecho de apelación.
- ✓ Esta compañía tiene la obligación de establecer canales de comunicación en el trabajo para sus empleados.
- ✓ Los empleados deberían tomar parte en la elaboración y discusión de los objetivos de la empresa para obtener ganancias y utilidades.
- ✓ La difusión informativa y noticiosa en la empresa es indispensable para construir un sentimiento de participación en los empleados.

## **ESCUELAS Y MODELOS COMUNICATIVO ADMINISTRATIVOS**

En su texto *Crítica de las escuelas clásicas de comunicación organizacional*, Xavier Ávila Guzmán, apunta que cualquier concepción que se tenga de organización o de comunicación presupone un tipo particular de epistemología, la cual se enmarca en el modelo paradigmático del momento histórico en el que se desarrolla.

Dado que nuestro objetivo de investigación se circunscribe al ámbito de la comunicación organizacional, es necesario saber en qué modelos de organización y comunicación se ha desarrollado, a fin de incorporarlos “como componentes de un enfoque complejo de comunicación organizacional”, siguiendo las ideas de Ávila Guzmán.

Debido a que la comunicación organizacional es “un área de articulación bidisciplinar”, entre la esfera administrativa y comunicativa de la organización, es preciso conocer los antecedentes de ambos campos. Para ello, enseguida veremos algunos paralelismos que se han dado entre ambas perspectivas, particularmente de aquellas “que son consideradas como modelos tradicionales”, de acuerdo con Ávila. En la siguiente tabla se observan las escuelas más representativas, así como el aspecto en el que hace énfasis cada una:

<b>Escuela</b>	<b>¿En dónde hace hincapié?</b>
clásica	en la función y la estructura → la <b>tarea</b>
humanística	en las relaciones humanas → la <b>relación</b>
de los sistemas sociales	en las relaciones sistémicas → <b>relación entre tarea y relación</b>
de los sistemas contingentes	en las relaciones intersistémicas → <b>relación entre tarea, relación y entorno</b>

A cada una de estas escuelas le corresponden las siguientes 4 enfoques comunicativos:

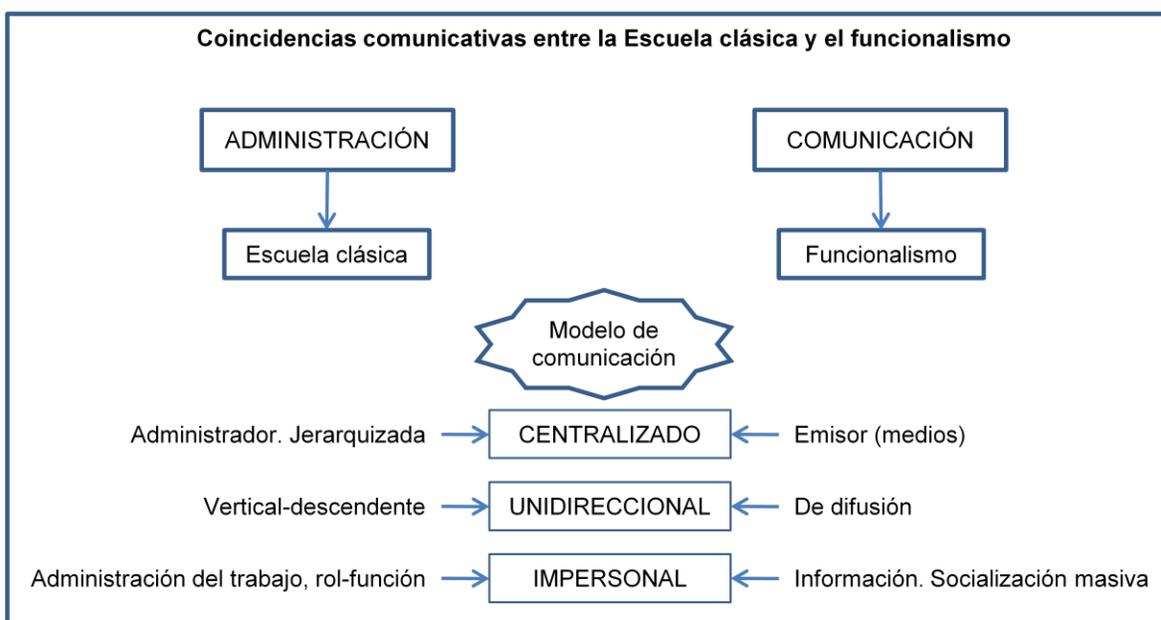
<b>Enfoque</b>	<b>¿En dónde pone énfasis?</b>
funcionalista	en las funciones y roles institucionales, sin cuestionar su legitimidad, y en detrimento de los receptores concebidos como masa
estructuralista	en las estructuras institucionales y significativas generales de los mensajes en detrimento de las variaciones particulares
dialéctica marxista	en las interacciones creativas de los seres humanos como factores de transformación social
cognitivo informacional	en la dinámica de la información como procesos cognitivos de apropiación

Así, encontramos la siguiente correlación entre las escuelas y los enfoques comunicativos:

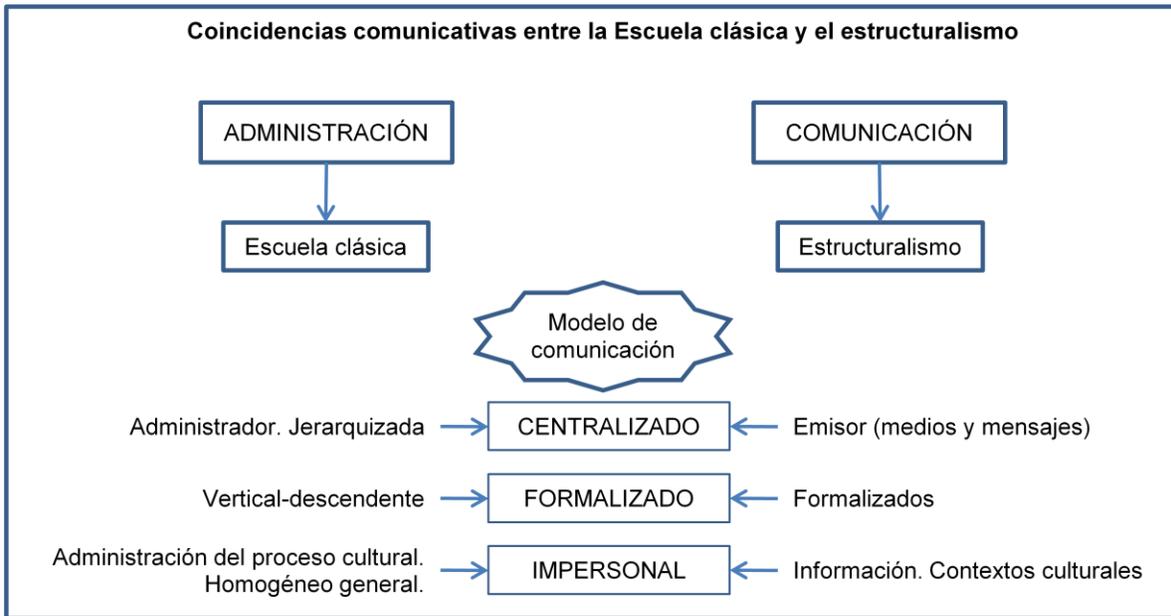
<b>Escuela</b>	<b>Enfoque comunicativo</b>
clásica	funcionalista y estructuralista
humanística	dialéctica marxista
de los sistemas sociales	cognitivo informacional
de los sistemas contingentes	complejo reflexiva

En los siguientes cinco esquemas se pueden apreciar los elementos explicativos de las coincidencias entre las escuelas y los enfoques comunicativos:

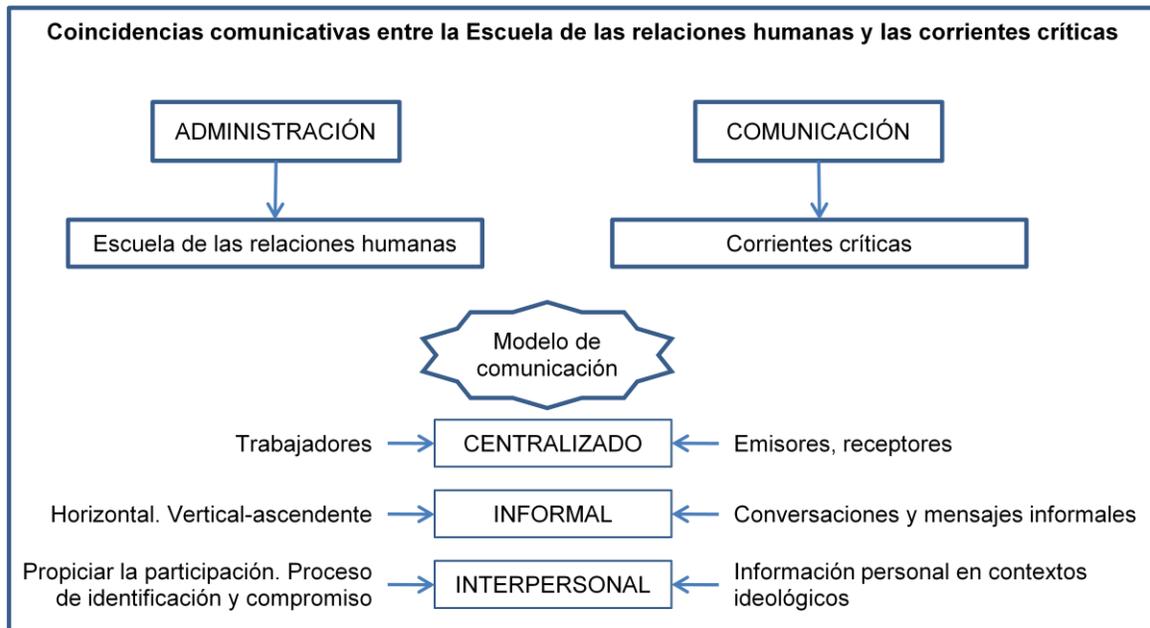
Esquema 1. Coincidencias comunicativas entre la Escuela clásica y el funcionalismo



Esquema 2. Coincidencias comunicativas entre la Escuela clásica y el estructuralismo



Esquema 3. Coincidencias comunicativas entre la Escuela de las relaciones humanas y las corrientes críticas



Esquema 4. Coincidencias comunicativas entre la Teoría de los Sistemas Sociales y los Sistemas de Comunicación



Esquema 5. Coincidencias comunicativas entre la Teoría de los Sistemas Contingentes y los Sistemas de Comunicación Abiertos



## ¿Cómo es la comunicación en el Olimpo?

Después de este recorrido teórico, de la identificación de los problemas estructurales y funcionales, de los rasgos de los actores y de los costos de sus acciones, así como del grado de eficiencia de la comunicación de Nettingsolutions, México, ubicamos a nuestra organización objeto de estudio dentro de la escuela de las relaciones humanas y las corrientes críticas.

Martínez de Velasco en Fernández Collado (1991:24), señala que “El enfoque humanista propone una relación más estrecha entre los miembros y sus líderes, que la comunicación sea más ágil y la confianza aumente, dicho enfoque se inclina a otorgar mayor libertad al capital humano, esto para generar motivación y una estancia de trabajo agradable para el personal”.

A pesar de que la visión de Max Carrillo, dueño de la empresa apunta precisamente hacia este enfoque, que ya se observa en las prácticas cotidianas de la compañía, aún falta que se consolide dicha postura humana, al lograr que la organización aprenda de sus propias experiencias para enfrentar los problemas actuales y futuros, es decir, al lograr que se convierta en una organización inteligente, capaz de enfrentar cualquier crisis con el menor costo posible.

## HALLAZGOS

Como cierre de este segundo capítulo, puntualizaremos los hallazgos obtenidos a través del diagnóstico de la comunicación de Nettingsolutions, México mediante la aplicación de técnicas de auditoría comunicativa. Cabe recordar que durante el desarrollo de este capítulo la organización sufrió modificaciones sustanciales en su estructura y funcionamiento (a partir del mes de abril de 2010).

- Recientemente Nettingsolutions, México atravesó por una desestructuración y algunas deficiencias en sus funciones, a consecuencia del gasto energético, temporal y psicológico de sus ex integrantes e integrantes, lo cual significó un alto costo económico para la organización, así como un mayor gasto energético, temporal y psicológico para los integrantes que aún permanecen en ella.

- Los tres problemas productivos detectados se ubican en las categorías de *costo energético y psicológico*: 1. *Cuellos de botella* en el proceso real de trabajo para el desarrollo de cursos *e-learning*, principalmente en la parte de producción; 2. Acaparamiento de funciones, predominantemente por una integrante del área de producción y, 3. Hostilidad en las relaciones personales de los miembros de la organización.
- Al momento de escribir estas líneas Nettingsolutions, México se encuentra en proceso de reintegración, pero ya se han presentado nuevos conflictos derivados de viejas causas, como:
  - deficiencias en los procesos de reclutamiento y selección de personal, pues no se cuenta con un área ni con un responsable de esta actividad,
  - curva de aprendizaje lenta en cuanto a tareas por parte de los nuevos integrantes, debido a que sus compañeros de área se encuentran en las oficinas de Bogotá y Miami, y
  - dificultades para la adopción de la cultura organizacional de Nettingsolutions, México por parte de los nuevos integrantes, ya que esta no está bien definida en la práctica cotidiana ni siquiera por quienes son miembros desde años atrás, además de la poca accesibilidad que hay a los elementos del ideario.

Se infiere que existe la posibilidad de que estos problemas presentados recientemente se subsanen o resuelvan con acciones subsecuentes.

- El *costo generalizado de la acción* en nuestra empresa objeto de estudio, la perfila como una organización productiva, pero costosa.
- Los principales problemas de Nettingsolutions, México se ubican en su estructura (procesos) y en su superestructura (cultura) y responden predominantemente a su deficiente comunicación, frente a sus flujos de información.
- Acerca de la incidencia del género de los actores, podemos afirmar que muchos de los problemas que se han presentado se originan en la centralización de información por parte de una de las integrantes, provocando *cuellos de botella*, en el acaparamiento de funciones por parte de la misma persona y en la hostilidad en las relaciones personales entre los miembros de la organización, es decir, por la lucha de poderes entre mujeres.

- Existe una baja satisfacción laboral por parte de los miembros del equipo con respecto al estado civil de todos los que lo integran (solteros).
- Debido a que en Nettingsolutions, México actualmente está conformada por menos de 10 personas, se habla de “pequeño grupo” pero no de “grupo primario”.
- Se identifican claramente dos grupos durante el último año de vida de la organización, cuyas líderes aún se mantienen en ella y comienzan a fomentar su liderazgo con los actores de nuevo ingreso.
- Al momento que se escriben estas líneas es imposible caracterizar a los grupos, ya que aún no existen como tales.
- Los tipos de liderazgo observados en dos integrantes de Nettingsolutions, México, se ubican predominantemente en el democrático, con tendencia al autoritario. Es evidente que debe haber un liderazgo en esta empresa, pero definido desde lo formal y aceptado en lo informal, lo cual implicaría una reestructuración del organigrama y una redefinición y, sobre todo, delimitación de funciones.
- Nettingsolutions, México como “grupo formal” tiene un objetivo, pero no es común, es externo al grupo, tiene origen en la división del trabajo.
- De acuerdo con la confrontación entre las funciones de cada puesto y los rasgos de la personalidad de cada uno de los actores que hasta el día de hoy conforman a Nettingsolutions, se observa potencial para hacer de ella una organización eficiente, inteligente y, por ende, fuente de éxito y bienestar para todos.
- Según los datos arrojados por la *escala preferencial de comunicación*, la estrategia comunicativa producto de esta investigación, debe atacar principalmente los temas en torno a:
  - 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.

- Los empleados deberían sentirse libres de discutir con sus supervisores acerca de cualquier asunto problemático que afecta sus relaciones laborales.

En segundo término a:

- La necesidad de tomar en cuenta los puntos de vista de los empleados antes de tomar cualquier decisión que afecte su empleo o intereses.
- 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.
- A pesar de que la visión del dueño de la empresa apunta hacia el enfoque humanista, que ya se observa en las prácticas cotidianas de la compañía, aún falta que se consolide dicha postura, al lograr que la organización aprenda de sus propias experiencias para enfrentar los problemas actuales y futuros, es decir, al lograr que se convierta en una organización inteligente, capaz de enfrentar cualquier crisis con el menor costo posible.

En este capítulo diagnosticamos la comunicación de Nettingsolutions, México mediante la aplicación de la técnica de auditoría comunicativa denominada *diagnóstico de clima comunicacional* en su variante de *medidas de discrepancia* a través del instrumento *escala preferencial de comunicación*. Conocimos a los actores que integran esta organización por medio del *Test de personalidad según el tipo de habilidades y necesidades*, cuyos resultados fueron confrontados con las funciones propias del puesto de cada uno. Identificamos a los grupos existentes en ella. Finalmente, revisamos las escuelas y modelos comunicativo administrativos y ubicamos a nuestra organización en este recorrido teórico.

Ahora procederemos a presentar los resultados del análisis cualitativo de los problemas comunicativos entre los miembros de la organización, asociados a los problemas operativos anteriormente descritos. Para lograr este objetivo, echamos mano de algunos planteamientos de la Teoría de la Complejidad Organizacional, así como de los conceptos teóricos de *actor*, *subjetividad* y *representación* para aplicarlos a fin de conocer las representaciones de los líderes y grupos, y comprender así la cultura organizacional de la empresa.

## **Capítulo III**

# **Complejidad organizacional del Olimpo**

## ¿Para qué y cómo aproximarse a la complejidad organizacional del Olimpo?

Como parte del tercer capítulo del estudio que nos ocupa, presentaremos el camino teórico y metodológico por el que se decidió acercarnos, desde una perspectiva cualitativa, a la complejidad organizacional de Nettingsolutions, México, y por supuesto expondremos los resultados hallados.

El lector encontrará aquí un breve recuento de los planteamientos de la Teoría de la Complejidad Organizacional; el tema del actor y su subjetividad, así como el concepto de *representación*. Este entramado teórico es la base para aproximarnos cualitativamente a los actores de la organización objeto de estudio, a través de la técnica *entrevista individual abierta semidirectiva*, la cual fue aplicada a dos de los miembros de la organización.

Se presenta el análisis del discurso de cada uno de los integrantes entrevistados, quienes han representado a ciertos grupos en distintos momentos, siempre opuestos, durante la breve historia de Nettingsolutions, México. Nuestro objetivo aquí es conocer las representaciones de los líderes y grupos, para encontrar los mínimos puntos de acuerdo entre ellos y articular sus propósitos individuales y grupales con los objetivos formales de la organización en un lema rector para nuestra propuesta de estrategia comunicativa.

Asimismo, se recorre brevemente la tipología de las acciones y los planteamientos sobre ética comunicativa de Jürgen Habermas, con el objeto de tener referentes más amplios para el análisis de la información arrojada por la aplicación de la técnica.

## COMPLEJIDAD ORGANIZACIONAL

Para abordar los problemas de nuestra organización objeto de estudio desde un enfoque de la complejidad, vale la pena recordar cuáles son:

1. *Cuellos de botella* en el proceso real de trabajo para el desarrollo de cursos *e-learning*, principalmente en la parte de producción.
2. Acaparamiento de funciones, predominantemente por una integrante del área de producción.
3. Hostilidad en las relaciones personales de los miembros de la organización.

La pregunta central de este apartado es: ¿por qué aproximarse a los problemas de la organización, pero sobre todo a sus actores y sus relaciones, desde una perspectiva compleja? Una respuesta inmediata, que no menos acertada, es que los comportamientos humanos son y seguirán siendo inherentemente complejos y están muy lejos de una coordinación mecánica (determinismo simple), siguiendo las ideas de los autores Crozier y Friedberg, quienes sostienen categóricamente que las organizaciones deben ser estudiadas de manera ineluctablemente contingente.

Para estos autores, existen dos conceptos centrales en este tipo de análisis estratégico:

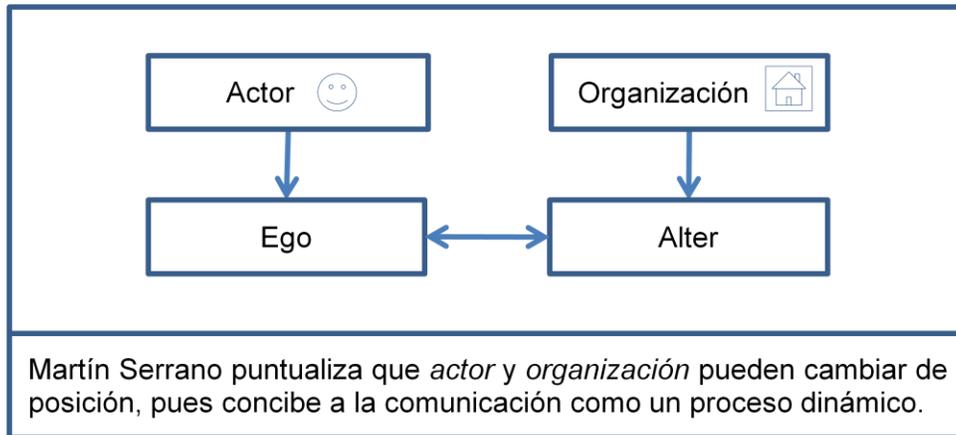
- a) El sistema, que define la libertad del actor, así como la racionalidad que puede emplear este en su acción.
- b) El actor, que es el que genera y da vida al sistema (y que solo él puede cambiar).

Ambos autores argumentan que el individuo está siempre construyendo una realidad colectiva –la organización- que es su obra, y en cuyo seno nunca deja de ser actor, tratando en todo momento de aprovechar su margen de libertad para negociar su cooperación, buscando manipular a la organización y a sus miembros, de tal manera que esta cooperación le rinda beneficios. Pero también, ese mismo producto suyo –que es la organización- se transforma para él en una fuente de condicionantes que conforma el marco indispensable para la acción conjunta.

Es decir, aunque la organización intente imponer una racionalidad esta no es la única, hay tantas racionalidades –y razones- como actores la habiten. Al hablar de complejidad organizacional, es imprescindible seguir al filósofo y sociólogo alemán

Jürgen Habermas, quien afirma que la finalidad de cualquier sistema es “un fin humano”. Con ello apela al carácter humanista y vital de toda organización, en ese sentido también nos podemos referir a ella como un ser vivo.

De esta manera, inicialmente podemos diferenciar dos racionalidades, relacionándolas con los dos actores de la comunicación, de acuerdo con la Teoría de la Comunicación de Manuel Martín Serrano. Veamos el siguiente esquema:



A partir de esta primera distinción y reconocimiento de racionalidades, podemos hacer las siguientes consideraciones:

- Por aberrantes, contradictorios y faltos de sentido que parezcan los fenómenos observados, siempre tendrán un sentido y corresponderán a una racionalidad desde el momento en que empiezan a existir. Lo propio es investigar y encontrar su *sentido más profundo*, de acuerdo con Crozier y Friedberg.
- El control –propio de la racionalidad eficientista- no es “malo”, pero debe tener un límite. En una organización, el hombre no es solo “una mano” (taylorismo), ni “un corazón” (corriente de las relaciones humanas), es antes que nada, una libertad.
- Si no hay reconocimiento a la persona, no puede haber negociación. El carácter complejo de la negociación es consecuencia de la interrelación de los diversos elementos que componen su estructura (incluso la incertidumbre). En un proceso de negociación tenemos a distintos actores o partes que buscan una solución que satisfaga sus intereses.
- Es falso que la organización y los actores que la habitan tengan un mismo objetivo, por el contrario, los objetivos que cohabitan en ella generalmente

tienen muy pocos puntos en común; sin embargo, son susceptibles de coincidir en acuerdos.

- El sentido y significado de las cosas al interior de la organización debe ser construido reflexivamente, no en un hecho en sí. Si esto no ocurre, no puede haber aprendizaje organizacional ni organización habitable, porque no hay sentidos.
- En lugar de comunicación, existe una cadena infinita de malentendidos, siguiendo al sociólogo Niklas Luhmann; sin embargo, también podemos afirmar que mediante el reconocimiento de diferencias y la administración de los malentendidos, existe una posibilidad de lograr acuerdos.
- El movimiento pendular entre orden y desorden, de acuerdo con la Teoría de Sistemas, es permanente. En lo humano orbitan simultánea y complementariamente el orden y el desorden, el ser humano es esa síntesis paradójica.

Nos vamos a detener en el último punto, que para ponerlo a dialogar con los planteamientos de la Teoría Cibernética de Segundo Orden, que en sus inicios ya avistaba la información como una capacidad de distinguir entre orden (lo viejo) y desorden (lo nuevo e innovador), y que planteaba que todos los sistemas operan bajo la dialéctica orden-desorden.

De la Teoría Cibernética de Segundo Orden recuperaremos 3 principios que puntualizaremos a continuación:

1. La interacción circular se basa en la retroalimentación.
2. En el intercambio de información radica la capacidad de distinguir las posiciones de los actores.
3. La interacción genera su propia dinámica bajo la dialéctica orden-desorden.

Asimismo, esta postura teórica establece que la comunicación estudia los mecanismos de equilibrio entre la conservación y el cambio de los sistemas retroalimentados. Supone el involucramiento con la construcción (percepción) de la realidad, la cual señala que está en permanente construcción por parte de los sujetos.

Por tanto, tenemos que cada ser humano construye su propia realidad con base en su historia de vida, perspectivas y expectativas, necesidades y deseos, en fin, con todas las razones y emociones que cada uno lleva consigo. Es por ello que en este capítulo nos interesa llegar a la profundización de estas *representaciones* de la realidad de los miembros de nuestra organización objeto de estudio.

En este punto es conveniente seguir algunas luces que nos aporta el comunicólogo Diego Juárez. Revisemos el siguiente punteo de ideas:

- ✓ Cuando una persona llega a la organización, llega con todo su equipaje cultural.
- ✓ La comunicación articula diferencias.
- ✓ Lo económico no es motivacional, “el salario es higiénico”.
- ✓ Existe una diferencia sustancial entre *revolución* e *innovación*, ya que esta última supone un cambio cultural paulatino a mediano y largo plazo de un ente dinámico.
- ✓ En toda organización, debe existir un equilibrio entre conservación y cambio.

Este autor plantea que el modelo “informado” de comunicación considera la existencia de personas diferentes y, por ende, del conflicto entre ellas. Por ello, sostiene la necesidad urgente de la mediación comunicativa, a través de la cual se puede administrar y negociar el conflicto, así como reducir las diferencias, con el objeto de propiciar el re-encuentro con el otro. Si estos principios se aplican en la organización, se conseguirán mejores condiciones de trabajo y de vida.

Para que la organización logre entrar en esta lógica comprensiva, tiene que identificar al menos las diversas lógicas de cada grupo conformado por los diferentes actores, recordemos que, tal como lo planteamos en el capítulo anterior, existen los grupos formales e informales.

Sin embargo, dado que los grupos formales están conformados intencionalmente para el logro de un fin y que los informales se integran por afinidades e intereses personales de los miembros, nos vamos a centrar en éstos últimos que, desde nuestra posición, tienen mucho más potencial para el logro de objetivos que los formales.

Pero surge aquí una pregunta ¿qué tan complejo puede ser un grupo si, como ya hemos visto, la complejidad es inherente a cada uno de los actores que lo conforman? Para tratar de responder a este cuestionamiento, es preciso hablar de los actores, pero no como simples sujetos que cumplen un rol dentro de la organización, sino como personas con un cosmos inconcluso y dinámico dentro de sí: su subjetividad. Vamos a hacer un breve esbozo sobre qué es el actor y a qué se refiere su subjetividad.

## EL ACTOR Y SU SUBJETIVIDAD

Para tratar de explicar el universo que lleva dentro de sí cada actor, comenzaremos por afirmar que es inabarcable, por lo que no puede ser conocido del todo. Bajo esta premisa, enlistaremos a continuación algunos de los rasgos de todo actor.

- Es protagonista de su propia historia.
- Tiene la capacidad para significar.
- Cuenta con la capacidad de pensamiento y expresión.
- Refiere a las cosas con cierta intensidad.
- Es productor de todo conocimiento.
- No concibe realidades no pensadas.
- Toda realidad es subjetiva.
- Es una consciencia existencial que aprende y significa por su experiencia individual que es única e irrepetible y por la cual busca trascender.
- Sufre la angustia.
- Busca relaciones utilitarias.
- Es libertad irreductible.
- Distingue, elige y decide cómo actuar.
- Se conmueve, motiva y entusiasma, pero también vive y sufre el drama de su finitud.

Ante esta lista de características tan abstractas, salta la siguiente pregunta: ¿por qué es importante tratar de conocer y reconocer algo tan inabarcable y cambiante como la complejidad del actor? La respuesta que ofrecemos es también paradójica: simplemente porque somos seres que día a día encaramos múltiples complejidades al relacionarnos con *los otros*.

Ciertamente el ser humano busca certezas, estabilidad, felicidad; pero, ¿cómo encontrar todo esto si no nos encontramos con esos otros que nos hacen ser? De ahí la vitalidad de la comprensión al otro, mediante el acto comunicativo, a fin de lograr acuerdos orientados al bien común (justo, equitativo y recíproco), en lo que las voluntades tienen un papel preponderante.

Todo ello enmarcado en una organización como la que estudiamos, con objetivos concretos (de cada sujeto y de la organización misma), cobra un amplio sentido si se quiere que todos “jalen parejo” y de ese modo, el triunfo de la comunicación se traduciría en un *ganar-ganar*: los actores ganarían mayor libertad y la organización mayor eficiencia y permanencia de sus miembros, considerando a la organización

como un campo o conjunto de mecanismos reductores que restringe las acciones y posibilidades de negociación del sujeto.

Entonces hay que comenzar por conocer las acciones y estrategias que toman los grupos que habitan la organización para sobrevivir en ella, así como las representaciones que subyacen en ello. Este análisis no califica ni enjuicia ninguna postura, por el contrario, trata de mantener en todo momento una visión comprensiva e integradora, ya que en ningún momento se pretendió homologar la diversidad humana que habita la empresa, sino precisamente identificar las diferencias para hacerlas valer por igual, con base en un valor universal: el respeto.

Para lograr este objetivo, como ya lo mencionamos con anterioridad, echamos mano de la técnica cualitativa *entrevista individual abierta semidirectiva* con la que buscamos producir discursos para analizar las lexias e identificar las *representaciones* de cada grupo, a fin de construir estrategias comunicativas que articulen, mediante un lema rector, los propósitos de cada actor con los objetivos de la organización.

## **TIPOLOGÍA DE LAS ACCIONES**

Otro referente de análisis que no podíamos dejar de lado es la tipología de las acciones propuesta por Habermas, quien establece 3 tipos de acciones humanas: teleológica, normativa y dramática, sobre lo cual apunta: “En la secuencia que forman el modelo teleológico, el modelo normativo y el modelo dramático, cuando los consideramos por este orden, estos supuestos no solamente se tornan cada vez más complejos, sino que al mismo tiempo revelan implicaciones cada vez más fuertes en lo que a racionalidad atañe”. Así tenemos que:

- a) El concepto de acción teleológica presupone relaciones entre un actor y un mundo de estados de cosas existentes. Este mundo objetivo está definido como totalidad de los estados de cosas que existen o que pueden presentarse o ser producidos mediante una adecuada intervención en el mundo. El modelo dota a la gente de un “complejo cognitivo-volitivo”, de modo que este puede, por un lado (mediante sus percepciones), formarse opiniones sobre los estados de cosas existentes y, por otro, desarrollar intenciones con la finalidad de traer a la existencia los estados de cosas deseados.

- b) (...) el concepto de acción regulada por normas presupone relaciones entre un actor y exactamente dos mundos. Junto al mundo objetivo de estados de cosas existentes aparece el mundo social al que pertenece lo mismo el actor en su calidad de sujeto portador de un rol que otros actores que pueden iniciar entre sí interacciones normativamente reguladas. Un mundo social consta de un contexto normativo que fija qué interacciones pertenecen a la totalidad de relaciones interpersonales legítimas. Y todos los actores para quienes rigen las correspondientes normas (por quienes éstas son aceptadas como válidas) pertenecen al mismo mundo social.
- c) El concepto de acción dramática no tiene en la literatura sociológica unos perfiles tan netos como el de acción teleológica o el de acción regulada por normas. (...) Desde el punto de vista de la acción dramática, entendemos una interacción social como un encuentro en el que los participantes constituyen los unos para los otros un público visible y se representan mutuamente algo. “Encounter” y “performance” son los conceptos claves.

Al relacionar los 3 tipos de acciones con la racionalidad comunicativa, Habermas expresa que: “El concepto de racionalidad comunicativa remite, por el primer lado, a las diversas formas de desempeño discursivo de pretensiones de validez (por eso habla Wellmer también de racionalidad “discursiva”); y por el otro, a las relaciones que en su acción comunicativa los participantes entablan con el mundo al reclamar validez para sus manifestaciones o emisiones; de ahí que la decentración de la visión del mundo se haya revelado como la dimensión más importante de la evolución de las imágenes del mundo.” (1987:111).

Los planteamientos habermasianos que hemos recorrido hasta aquí en relación con nuestro objeto de estudio, nos ayudan a reflexionar sobre las siguientes preguntas:

Cuestionamiento	Plano
¿Qué sienten las personas?	Sentimientos
¿El actor es rebelde o convencional?	Normas
¿Los actores/grupos y la organización están orientados a fines claros y concretos?	Objetivos

## ¿QUÉ SON LAS REPRESENTACIONES?

Ya hemos hablado antes de las representaciones, sin embargo es preciso suscribirnos a una definición teórica, para lo cual revisaremos la definición ofrecida por Mario Revilla Basurto, quien apunta que se refieren a “ideas formadas acerca del mundo”; sin embargo, puntualiza que para que estas ideas adquieran el rango de representaciones “deben ser ideas que estructuren simbólicamente y operativamente aspectos de la realidad social. Por eso subrayamos la palabra ‘formadas’, con la intención de introducir la noción de forma u orden.”

“Así, -continúa- las Representaciones pasan a ser ideas sobre el mundo que están ordenadas y que ordenan a la interacción social. Se introduce también la característica de comunicabilidad de esas ideas, pues si no son compartidas, difícilmente pueden cumplir la función estructurante u ordenadora.” Justamente en este último planteamiento radica la importancia de conocer y comprender las representaciones que tienen los actores y los grupos que representan (y que los representan), ya que “Esta función no implica solamente una forma conceptual, sino sobre todo, esta función ordenadora implica la regulación de las interacciones entre los sujetos sociales.” (1997:39).

Este autor concibe la representación como “un concepto clave para comprender la dinámica y complejidad de las relaciones sociales, de la transformación social y los propios procesos simbólicos. Surgen de las experiencias colectivas consolidadas, del cúmulo de prácticas, conocimientos, valores y fantasías de toda una comunidad. Y son reinterpretadas por cada sociedad para informar y dar sentido a los símbolos que sostienen sus formas de organización. Son modelos que proponen determinadas maneras de ver, de interpretar y valorar a la organización social y lo que en ella acontece, generan una manera legítima, eficaz y confiable de apropiarse simbólicamente de la organización social, así como de insertarse en ella.”

Sin duda, las líneas de arriba nos brindan luces para entender la importancia de las representaciones dentro de cualquier organización humana. Revilla Basurto comenta: “Las representaciones se operacionalizan a través de la experiencia individual, que las ajusta en función de las condiciones específicas que cada sujeto vive o experiencia –del verbo experimentar, si se me permite-, y que puede empatarse con el concepto de ‘habitus’ de Bourdieu.”

Al abundar un poco más la definición de la noción *representación*, Revilla señala que “nos remite a la idea de ‘lo que está en lugar de’: acá, es un modelo lo que se coloca en lugar de la realidad social. Los modelos representacionales anteceden a

la experiencia: el modelo se ante-pone a la vivencia y pro-pone como la vivencia puede o debe ser –o es- vivida. Porque los modelos representacionales son adquiridos e interiorizados por los sujetos sociales en sus procesos de enculturación, o sea, los modelos hacen a los sujetos partícipes de una cultura; por eso, cuando llega a las situaciones que irán marcando su experiencia, las Representaciones ya está ahí modelando su percepción y su acción. Las Representaciones encuadran y guían la experiencia y las intenciones de los sujetos –y se concretan en el ‘hábitus’.”

Cuando se refiere a la importancia social de las representaciones, este investigador hace hincapié en lo siguiente: “Estas formas legitimadas de apropiarse simbólicamente de lo social requieren ser, y de hecho son, compartidas, son comunes a los miembros de la sociedad y abonan en la cohesión de los grupos sociales. La vida en comunidad ha establecido prácticas y relaciones benéficas / funcionales que, por tanto, se convierten en valores, más o menos explícitos, pero definitivamente aceptados por todos los miembros de esa comunidad. Sobre estos valores, instituciones que los resguardan y garantizan y las prácticas que los actualizan, se finca la identidad y la cohesión de los grupos. Estos valores viven y se ilustran en las Representaciones aprendidas y reproducidas por los sujetos.”

Finalmente, al hablar de la posibilidad de la capacidad autopoietica de las representaciones, dice: “Cuando las Representaciones pierden vigencia o legitimidad, esto es, cuando no se ajustan pertinentemente a los cambios, sean endo o exógenos, a que se ven sometidos los sistemas sociales, se generan desórdenes sociales, procesos de des-organización que en el extremo, pueden terminar por desintegrar al conjunto social, las Representaciones Sociales serán pues, como el pegamento que une a las partes sociales, son la práctica aglutinante de las diversas esferas y actividades sociales porque otorgan sentido y dirección a los haceres sociales.” (1997:44-46).

Después de la revisión de este concepto teórico, es clara la trascendencia de las representaciones al interior de la organización y de cada ser humano que la habita. Comprender solo una representación es conocer uno de los pequeños mosaicos que conforman cada muro con los que está construido Nettingsolutions, México.

## ¿CÓMO CONOCER LOS GRUPOS DEL OLIMPO?

### ***Entrevista individual abierta semidirectiva***

Para los fines de la investigación que nos ocupa y bajo las condiciones en las que se encuentra nuestra organización objeto de estudio, empleamos la técnica *entrevista individual abierta semidirectiva* propuesta por Orti, quien afirma que este tipo de técnicas cualitativas “se orientan (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 o/y grupos investigados”. Por ello, exige la libre manifestación por los sujetos encuestados de sus intereses informativos, creencias y deseos”.

Orti nos dice que “los discursos espontáneos (supuestamente) libres así producidos por los sujetos y/o grupos encuestados sometidos a una adecuada reducción ‘semiológica’ y convenientemente analizados, hacen emerger, más allá de su apariencia informal, relaciones de sentido complejas, difusas o más o menos encubiertas; relaciones que solo se configuran en su propio contexto significativo global y concreto. Estas relaciones de sentido tienden a escapar a las limitadísimas posibilidades de ‘explotación significativa’ que aportan las respuestas estereotipadas a las preguntas codificadas realizadas por el enfoque formalizado y cuantitativo.

De acuerdo con este autor, en la aproximación cualitativa, informal o abierta “surge y se estructura un proceso informativo recíproco, conformado casi como un diálogo personal y proyectivo, en el que cada frase del discurso adquiere su sentido en su propio contexto concreto, y permite revelar el sistema ideológico subyacente en el sistema de la lengua del hablante”. Asimismo, sostiene que “La máxima interacción personal posible entre el sujeto investigado y el sujeto investigador se produce por la entrevista abierta, también llamada libre, en la que se pretende profundizar en las motivaciones personalizadas de un caso individual frente a cualquier problema social”.

La elección de esta técnica obedece en primera instancia al tamaño de la organización, conformada actualmente por siete miembros, de los cuales cuatro son de reciente ingreso –con menos de cuatro semanas a la fecha en que se escribe este capítulo-, es decir, quedan tres actores a investigar. Excluyendo a la autora de estas líneas, se entrevistará a las dos personas restantes, quienes además han tenido el liderazgo de dos grupos conformados por los anteriores miembros, que mostraron posturas opuestas en lo laboral y conflictos personales

en varios momentos de su estancia en la organización, cuyas consecuencias dieron al traste con su permanencia en esta.

Es clave apuntar que al día de hoy ya se comienzan a perfilar dos grupos conformados por los nuevos miembros de la organización y liderados por las dos mismas integrantes que se pretende entrevistar. Esta técnica consiste fundamentalmente en “un diálogo *face to face*, directo y espontáneo, de una cierta concentración e intensidad entre el entrevistado y un sociólogo más o menos experimentado, que orienta el discurso lógico y afectivo de la entrevista en forma más o menos ‘directiva’”.

El diálogo que se propicia con la *entrevista individual abierta semidirectiva* “puede ser más o menos apoyado por un cierto ‘aparato técnico’, consistente en el ‘sometimiento’ del sujeto investigado a ‘test proyectivos’, ‘escalas de actitudes’ o incluso determinadas situaciones ‘psicodramáticas’. La función metodológica básica de esta forma libre de entrevista en contexto de una investigación se limita ‘a la reproducción del discurso motivacional (consciente e inconsciente) de una personalidad típica en una situación social bien determinada y/o entre ‘objetos sociales’ solo (en cambio) relativamente definidos”.

Esta decisión metodológica se respaldó por la premisa de que *el discurso no es individual, sino que está adscrito al del grupo al que se pertenece*, y a los principios de interdiscursividad acerca de que el discurso de una persona es producto de otros discursos con los que se identifica y de los cuales se apropia, así como el referente a que el discurso se construye colectivamente.

Mediante las *entrevistas individuales abiertas semidirectivas* a las dos integrantes, se pretendió generar discursos para encontrar posturas, deseos, expectativas y las estrategias que cada uno de los grupos tienen para conseguirlas; nos referimos a sus representaciones. Se buscó la doxa que los sujetos sostienen y comparten en el mundo de vida, durante el curso de su vida cotidiana, pues la estrategia resultado de esta investigación está construida por y para las personas que habitan la organización objeto de nuestro estudio.

Con base en la guía de tópicos que se presenta abajo, buscamos conocer a fondo aspectos íntimos de cada persona entrevistada y en esa medida comenzar a delinear diferentes formas de comunicación con cada una. A continuación se plantea el “aparato técnico”, en palabras de Orti, sobre el cual se proyectó desarrollar las dos *entrevistas individuales abiertas semidirectivas*.

<b>Guía de tópicos / aparato técnico</b>
1. Ideal personal de un trabajo.
2. Llegada y expectativas iniciales de Nettingsolutions, México.
3. Estancia en Nettingsolutions (actual y en retrospectiva).
4. Proyectos personales.
5. Prospectiva laboral (en general y en Nettingsolutions).
6. Percepción del trabajo en equipo, del apoyo entre compañeros, del ambiente laboral, del futuro de la empresa.
7. Necesidades satisfechas en Nettingsolutions.
8. Necesidades insatisfechas (en general y en Nettingsolutions), cómo se pueden cubrir.
9. Motivadores para ir a trabajar día a día.

Durante las entrevistas, se propició el discurso de los actores desde una perspectiva de Segundo Orden, es decir, reflexiva. Una vez que se contó con los discursos correspondientes, tuvieron lugar las siguientes fases:

- 0. *Descriptiva*: Reportar lo que se dice.
- 1. *Analítica*: Identificar y comparar posturas, encontrar diferencias y coincidencias en el discurso.

Para cumplir ambas fases llevamos a cabo los siguientes pasos:

- a) Transcripción de discursos. Se debe respetar rigurosamente lo que se dice, literalmente, sin inferencias. Esta parte se localiza en el apartado dedicado a "Anexos".
- b) Construcción de matriz de doble entrada. Las filas corresponden a los referentes (temas a los que se refiere el actor cuando habla, no son necesariamente los tópicos planteados en la guía), mientras que las columnas corresponden a los actores entrevistados (sin identificarlos por su nombre). Se debe elegir una lexia, párrafo o frase más significativa de lo que dice el actor o que refleja su postura. Además, se deben ajustar las categorías de la matriz en relación a los resultados y al volumen obtenido.

- c) Redactar. Se realizaron dos lecturas o análisis: uno horizontal y otro vertical.
- Análisis horizontal: Se analizó la congruencia del actor, la flexibilidad o rigidez de su postura.
  - Análisis vertical: En este análisis interesan las diferencias entre los actores, las cuales se exponen con las lexias textuales de cada uno de ellos.
- d) Caracterizar las posiciones expresadas por cada subcultura o “tribu” de la organización. Deben considerarse:
- posturas
  - corrientes de opinión
  - conflictos
  - estrategias
  - negociaciones con la organización, etc.

La finalidad de la aplicación de esta técnica es trazar puentes que permitan que el encuentro entre las partes (entre actores y entre los actores y la organización) sea la vía para la convergencia de propósitos. Cabe señalar que la estrategia comunicativa que se plantea al final de este trabajo, está planteada como un medio potenciador de cambio y es indispensable que esté acompañado de otras acciones.

A continuación se muestra la matriz de doble entrada en la que se sistematizan algunos fragmentos significativos del discurso de cada entrevistada (las transcripciones se encuentran en el apartado dedicado a “Anexos”). Estas entrevistas fueron realizadas los días 18 de junio y 1 de julio de 2010.

Actor Referente	A	B
<p><b>Ideal personal de un trabajo</b></p>	<p>“donde haga algo que me gusta, donde tenga poco que ver otras personas, más bien, donde dependa poco de otras personas”</p> <p>“donde estuvieran bien claras las cosas y donde el trabajo no se mezclara con nada”</p> <p>“en una empresa grande, realmente lo que importan son tus resultados, lo que haces, tu trabajo, y no si le caes bien al jefe o al compañero de al lado”</p> <p>“dedicarme a dar terapia infantil, es un trabajo donde estoy yo sola y no dependo de nadie, que esté bien clara la jerarquía, o sea, yo mando, sobre mi misma; pues que me permita vivir más o menos tranquilamente en cuanto a libertad económica”</p> <p>“un trabajo distinto todos los días que me ofrezca retos, pero no de estos retos desgastantes que sabes que nunca logras alcanzar, sino cosas que si puedes ir consiguiendo en el día a día”</p>	<p>“una dirección, ya sea en la parte legal o en la parte de administración (...) donde tengas que ver partes contables con partes legales, (...) donde tengas que organizar, (...) –revisar- cada negociación, (...) el estar buscando beneficios, (...) ahorros, economizar, eficientar”</p> <p>“el ambiente de trabajo me parece que tiene que ser gente profesional que reconozca sus debilidades y (...) sus fortalezas”</p> <p>“yo puedo interactuar con la gente o no (...) la gente se va haciendo a cierta cultura, porque si tú tienes un espacio para ti solo, te aíslas del mundo y (...) pierdes (...) el beneficio de que sepas comportarte o (...) convivir con más personas”</p>
<p><b>Llegada y expectativas iniciales de Nettingsolutions México</b></p>	<p>“una gran oficina, un gran equipo de trabajo muy establecido (...) ese era el discurso”</p> <p>“el discurso era, tú entras para formar a un equipo y replicar lo que se hace en Colombia (...) vas a tener un equipo a tu cargo y te vas a encargar de organizarlo (...) ‘tú lo sabes todo, tú resuélvelo todo’”</p> <p>“no tenía lugar para trabajar, tenía la mesita de juntas, no tenía computadora, traía la mía, tuve una inducción bastante chafa”</p> <p>“el hecho de que la gente no tenga cara hace muy difícil el identificar realmente lo que están diciendo”</p> <p>“me ofrecieron una coordinación, porque sí ganaba un poco más (...) económicamente me convenía y por la distancia (...), pero más porque me ofrecieron esta posibilidad de hacerme cargo del equipo, de crecimiento y de todo”</p>	<p>“me pareció una empresa muy ambiciosa, Max un tipo muy idealista que compartía”</p> <p>“Max me dijo ‘(...) ¿qué te parece que te quedes con el equipo de trabajo?’”</p> <p>“-mi trabajo era- reconstruir todo lo que ellos iniciaron que no estaba tan fundamentado o tan legalizado”</p> <p>“mi expectativa siempre ha sido la dirección, (...) de poder organizar, proponer y proyectar las cuestiones financieras y legales, o sea, no dirigir una empresa, porque son muchas áreas, dirigir la parte que te concierne, tener independencia, voz y voto”</p>

<p><b>Estancia en Nettingsolutions (actual y en retrospectiva)</b></p>	<p>“al principio creo fue como una buena época de retos, lograr cosas y de ir consiguiendo resultados”</p> <p>“a Max le gusta mi trabajo, la gente reconoce que lo que hago lo hago bien”</p> <p>“al principio (...) trabajábamos bien, teníamos un buen equipo, incluso con las personas que más adelante tuvimos problemas, en ese momento estaban funcionando bien las cosas”</p> <p>“desde que yo entré asumí el papel de ‘yo aquí voy a poner orden’, porque fue lo que a mí me ofrecieron y para lo que me contrataron, y creo que eso empezó a generar problemas con los meses”</p> <p>“cuando empezaron a cambiar como la estructura del equipo, de cómo nos organizábamos para el trabajo, empezaron a surgir estas dificultades personales (...) me di cuenta de que esto no es lo mío, estar a cargo de personas, todavía creo que no tengo esas habilidades desarrolladas”</p> <p>“una sensación ambivalente, como ‘afuera si reconocen mi trabajo y aquí adentro no’, ‘tengo que estar peleando para que me hagan caso”</p> <p>“la tercera vez que me fui -a Colombia- (...) fue ahí el trueno definitivo con el otro equipo (...) Esa fue una época complicada, yo estuve a punto de salirme, yo ya no quería trabajar con ellas, me enfermé”</p> <p>“ahora que salieron (...) en otro momento de mi vida hubiera sido como ‘qué bueno vamos a volver a empezar y vamos a armar’, pero yo ya lo veo como mi salida también de la empresa”</p> <p>“que cuando yo no esté digan ‘bueno, pero el tiempo que estuvo aquí, hizo algo bueno, contribuyó al equipo y estamos creciendo’, pero yo ya no me veo a futuro.”</p> <p>“yo ya no me veo aquí en dos años (...) porque no es un trabajo que satisfaga mis necesidades personales de desarrollo individual. Es un buen trabajo que me ha dado para vivir, me ha dado satisfacciones profesionales, pero nada más, o sea, no es mi misión de vida estar aquí”</p> <p>“nunca pensé que este fuera mi trabajo para toda la vida. Siempre fue temporal, pensando en hacer eventualmente lo que</p>	<p>“actualmente –soy- parte de un proyecto y (...) de la información que se genera, la financiera y la legal, pero nada más”</p> <p>“cuando entré, era nada más la onda legal, encargarme de las negociaciones, encargarme de la revisión de contratos, estabilizar la empresa, que le hacían falta muchas cosas, revisar contabilidad, revisar impuestos, que sí efectivamente se detectaron muchas cosas (...) que se han podido ir solventando”</p> <p>“posterior, cuando llegó Miguel, dijo (...) ‘yo creo que Samantha tiene una fortaleza, que sea la administradora de la empresa, aparte de lo legal’ (...) –Esto- causó controversia entre todo el equipo porque ellos ya tenían un esquema o forma de trabajo”</p> <p>“me dicen ‘(...) encárgate de la administración’ y erróneamente que pienso yo, teníamos de que la administración es la dirección y como que no supimos diferenciar dentro del equipo, el rol, o más bien las áreas que conlleva cada una de las cosas”</p> <p>“no es la relación, hay que diferenciar mucho la relación laboral con la de los amigos”</p> <p>“seguí con la administración, pero seguían las disputas como de poder entre el equipo”</p> <p>“tu capacidad de decisión se empieza a ver limitada, entonces ya no trabajas por lo que es mejor, sino por lo que le parece mejor a tu mismo equipo, desafortunadamente”</p> <p>“se empieza a dividir el grupo de trabajo (...) y cada quien desarrolla lo que cree mejor; (...) y yo sigo absorbiendo muchas responsabilidades y (...) como aquí no hay una dirección directa empezamos a tener problemas con los clientes, entonces nadie asumía la responsabilidad (...) en lo que reaccionábamos –y- coordinábamos, en lo que todo mundo empataba su criterio, tus cuentas ya eran pérdidas muy significativas”</p> <p>“no somos un equipo de trabajo, (...) somos factores independientes que hacen su chamba y se van (...) ya no tengo problema por mejorar un proceso entonces (...) lo único que estás generando es pérdida”</p>
--	--	--

	<p>yo quería, pero estaba muy satisfecha y por eso no buscaba otras cosas. Si un poco la gota que derramó el vaso fue el equipo.”</p> <p>“ahorita me siento segura en mi trabajo (...) Siento que la empresa está en una situación más o menos estable, donde se puede trabajar más o menos”</p>	<p>“sabemos que la empresa va decayendo y nadie quiere meter las manos”</p> <p>“vamos a seguir quedando mal con los clientes y nadie va a asumir la responsabilidad, pero tampoco nadie nos regaña. Entonces seguimos en una empresa que no tiene una buena dirección o (...) culturalmente hay un abismo y desafortunadamente somos un equipo poco profesional para poder compartir ideas y recibirlas”</p> <p>“cada uno sabe hacer su trabajo y (...) maneja una cierta calidad en su desarrollo, pero como equipo de trabajo no tenemos un gramo de profesionalismo para trabajar como empresa ni para proyectarla”</p> <p>“si -la empresa- tiene vida es porque alguien cree que puede conformar un equipo de trabajo, pero al día de hoy no se ha conformado y yo creo que la actitud es esa: no conformarlo”</p>
<p><b>Proyectos personales</b></p>	<p>“mi proyecto personal más importante en este momento es irme a estudiar, es hacer mi maestría, son dos años en España en psicología. Y después de eso, profesionalmente dedicarme a eso a la psicoterapia. (...) seguir trabajando con Max, no tanto con Netting (...) sino con él en sus proyectos”</p> <p>“en lo personal: superar esta historia de amor tan triste (...) buscar una nueva relación más saludable que esa, (...) aspiro a una relación de pareja, una familia, si quiero casarme y tener hijos algún día y cinco perros”</p> <p>“-a largo plazo- no seguiría estudiando. Quiero estudiar, no por estudiar, sino porque siento que me hacen falta herramientas concretas para la práctica clínica”</p>	<p>“profesionalmente el retomar mi especialidad y terminarla (...) por el trabajo que tampoco te deja mucho y que le apuestas al trabajo”</p> <p>“me voy a meter a hacer unas prácticas (...) en derecho administrativo, en una de las secretarías del Gobierno del Distrito Federal, (en donde) resuelves casos prácticos”</p> <p>“(estudiar la especialidad) en la Libre de Derecho”</p> <p>“me caso el 9 de octubre, voy a tener otro ritmo de vida (porque) ya tengo una nueva casa, (que) está fuera de la Ciudad de México”</p> <p>“soy una persona muy muy feliz y muy plena (...) yo creo que en todos los momentos de mi vida he sido muy feliz, (...) soy una persona que le encuentra el modo a las cosas, que me gusta ver que voy obteniendo lo que yo quiero, y que me llena mucho (mi) familia (y mis) amigos, que soy una persona muy cerrada en el poder compartir y el poder convivir con la gente”</p> <p>“a lo mejor te desanima lo laboral, pero personalmente estás tan bien que puedes sobrellevar cualquier cosa”</p>

		<p>“ahorita el único reto que tengo es, o que la empresa suba o que la empresa cierre (...) probablemente el próximo año mi reto profesional sea otro”</p>
<p><b>Prospectiva laboral (en general y en Nettingsolutions)</b></p>	<p>“creo que voy a seguir viviendo del <i>e-learning</i>. Voy a <i>freelancear</i> mucho tiempo, porque voy a deber mucho dinero. También por eso no quiero romper la relación -con la empresa-”</p> <p>“la empresa me parece un caso un poco perdido en general, (...) no valoro demasiado los contenidos que manejamos (...) me cuesta mucho trabajo convencerme de enseñar cosas en las que no creo”</p> <p>“después de todos estos años de ver a la formación como un producto, como una estrategia comercial tan marcada, estoy decepcionada. Sé que estamos buscando como vender, más que cómo enseñar, más que cómo desarrollar mejores personas, y también estoy muy decepcionada de la humanidad, tampoco me interesa que haya mejores personas, en abstracto”</p> <p>“no me satisface personalmente hacer a la gente más productiva (...), me gustaría hacer cosas como proyectos de desarrollo humano en la empresa, pero sé que no se puede”</p> <p>“no sé si estoy saturada por vivir en esta ciudad y en este planeta, en donde hay tanta gente que no me importa (...) creo que mi visión es muy individualista (...) No me interesa hacer mejor la vida de esas personas que bien podrían no existir para mí. Ahora, si puedo hacer algo con alguien que realmente sea significativo (...) eso me haría sentir más satisfecha conmigo”</p>	<p>“la situación de la empresa es tan delicada en este momento porque tenemos muchos cambios, porque nos estamos adaptando a otra forma de trabajo, tenemos una nueva dirección. (...) mi perspectiva laboral a futuro sería, uno, lograr cerrar más cuentas, al cerrar más cuentas hay más negociaciones, al cerrar más negociaciones, hay más contratos y al cerrar más contratos (...) tengo más empleo y si se generan cuentas, el administrar y eficientar los flujos (...) en cuanto a transacciones monetarias”</p> <p>“en cuanto a crecimiento a futuro, (...) si la empresa logra pasar de este año, sería como en dos años y probablemente pueda yo trabajar a distancia por los planes personales que tengo”</p> <p>“en general, empezar a optimizar mi tiempo (e invertirlo) en el plano laboral, en lo que realmente me guste, que es trabajar bien, hacer lo que yo sé hacer y tener independencia en decisión, o sea, que tengas voz y voto, que te sientas realmente escuchado”</p> <p>“lo que estoy buscando ahorita ya es dirigir un grupo de personas, porque me siento muy apta para (...) dirigir o asumir la administración o dirección de algún área”</p>
<p><b>Percepción del trabajo en equipo, del apoyo entre compañeros, del ambiente laboral, del futuro de la empresa</b></p>	<p><i>Trabajo en equipo</i>: “es algo que nunca he sabido hacer, que considero que está sobrevalorado y mal entendido, porque pareciera que el trabajo en equipo es ‘la no especialización’, ‘no jerarquías’, ‘no orden’ (...) para mí el trabajo en equipo, -es- un trabajo multidisciplinario que se integra (...), pero creo que no todo mundo puede hacer todo, no todo el mundo tiene las mismas capacidades y sí creo en la especialización”</p> <p><i>Trabajo en equipo en Nettingsolutions</i>: “Inexistente. (...) Creo que se han dado (...) momentos y casos en los que va mejorando el trabajo en equipo (...) –casos</p>	<p><i>Trabajo en equipo</i>: “que cada quien haga lo que le corresponde, es como los engranes en una máquina, cada uno, chico o grande tiene su trabajo, (...) es respetar tus debilidades y aplaudirte tus fortalezas. El reconocer las fortalezas de los demás y el apoyarte cuando tienes debilidades, (...) el trabajo en equipo es el respeto”</p> <p><i>Apoyo entre los compañeros</i>: “el soporte que te puede dar alguien, (...) si te sale algún bomberazo sepas que tienes equipo para poder solucionarlo, (...) que todo sea recíproco”</p>

<p>en los que- cada quien se hace responsable de lo que le toque, eso es (...) un trabajo en equipo valioso”</p> <p>“hay cotos de poder y (...) cada quien quiere demostrar que lo que hace es más valioso y lo hace mejor que el otro y demostrar qué es lo que el otro hace mal”</p> <p>“creo que por eso el trabajo en equipo conmigo no se puede, (...) supongo que estoy poniendo barreras de alguna manera que no lo permiten”</p> <p>“no se necesita, apesta trabajar con otros”</p> <p><i>Apoyo entre compañeros:</i> “no hay mucho apoyo entre los compañeros, creo que el apoyo se da cuando la relación funciona (...) si eres mi amigo, y creo que no debería de ser así en una empresa, que te apoye quien sabe hacer lo que necesites. Aquí todo se maneja por amistades, para bien y para mal.”</p> <p>“si tienes una buena relación, consigues lo que necesitas para trabajar y eso me parece que detiene mucho el trabajo, nuestro desarrollo. Igual entre nosotros, cuando estamos de buenas nos apoyamos y cuando no, sabes qué, ráscate como puedas”</p> <p><i>Ambiente laboral en Nettingsolutions:</i> “es un clima extremoso: hace mucho calor de un lado y mucho frío del otro, y a quien se le da la gana lo cambia (...) eso es creo, el reflejo del ambiente laboral en realidad, o sea, no importan los demás”</p> <p>“no se valora el trabajo de los demás en general en la oficina y eso provoca un clima no propicio para el trabajo (...) y las relaciones que se han dado, las interacciones, los choques que hay entre personas por estilos de personalidad distintos, genera un ambiente muy hostil, todo el tiempo”</p> <p>“el hecho de que no haya una estructura firme en la oficina, una jerarquía, una toma de decisiones, procedimientos claros, hace que todos estemos reviviendo nuestros conflictos personales todo el tiempo”</p> <p>“-en la oficina anterior- me hacía muy feliz ese lugar y me gustaba estar aislada de los demás”</p> <p><i>Futuro de la empresa:</i> “no tengo idea, no he visualizado la empresa sin mí. (...) creo que va depender mucho de la actitud que</p>	<p><i>Ambiente laboral:</i> “lo genera el equipo de trabajo, (...) todo se basa en el respeto y en la convivencia (...). Me parece que son desde mobiliario, iluminación, que tengas una buena silla, que tengas (...) un espacio definido para ti, que puedas personalizar y que puedas aprender a respetar y a convivir, ese es un ambiente laboral”</p> <p><i>Futuro de la empresa:</i> “creo que nos van a volver a cambiar al director general porque desafortunadamente hemos tenido personas biculturales, bueno más bien que pretendan ser biculturales, pero nunca han asumido un rol por México”</p> <p>“-el futuro- lo veo complicado (...) a corto plazo, para mí sería terminar el año (...) porque no hemos logrado consolidar nada (...) Muy complicado financieramente (...) seguimos sin consolidarnos y así vamos a seguir”</p> <p>“a largo plazo, si pasamos este año, (...) probablemente podamos cerrar algunas oportunidades de negocio (...) hay que educar a alguien más para que pueda hacer ese trabajo –ventas- (...) le veo estabilidad a Netting dentro de unos dos o tres años”</p>
---	---

	<p>tomen las personas que queden y de los próximos dos o tres meses. Max (...) nos dio una oportunidad y él quiere que se logren cosas, pero también está cansado”</p> <p>“si se logra sobrepasar estos bachecitos de personalidades, yo creo que la empresa sí da para crecer y para hacer y llevar más proyectos”</p> <p>“que la empresa crecería, yo no lo veo así, (...) 40 personas haciendo cursos, para nada, (...) o se cambian de canal y empiezan a hacer otra cosa, o no sé, es que es una empresa muy rara, como la mancha voraz, no tiene forma”</p>	
<p><b>Necesidades satisfechas en Nettingsolutions</b></p>	<p>“primero económicas, o sea, he vivido de Netting todo este tiempo. Necesidades de autorrealización, como profesionalmente me he sentido capaz y reconocida, y eso para mí ha sido importante, el reconocimiento, quizá incluso de pertenencia”</p> <p>“el hecho de saber que tengo las llaves de la oficina, yo puedo pasarme aquí la noche del domingo, a mí eso me da paz, (...) no lo siento tanto como un trabajo, (...) a lo mejor no estoy haciendo nada por el mundo, pero esta es mi oficina y me gusta”</p> <p>“es un lugar de pertenencia para mí, (...) yo siento más mi casa la oficina, que el lugar donde vivo, siento que tengo más autoridad para hacer cosas (...) toda la oficina es mía, eso me hace sentir bien”</p> <p>“siento que también la empresa me pertenece a mí, que no sería lo mismo si no tuviera las prerrogativas que tengo (...) por eso es que yo me he involucrado tanto”</p> <p>“para mí, él –Max- es la empresa, (...) en la oficina tengo mis broncas, pero con la empresa no”</p> <p>“incluso, necesidades hasta de esparcimiento, haber viajado, conocer a otras personas, creo que tengo amigos que he hecho de la empresa, incluso los clientes”</p> <p>“creo que ya no puedo seguir satisfaciendo más cosas ya todo lo que podía dar, ya lo dio en ese sentido y por eso es que también ya busco otras cosas”</p> <p>“tengo una buena calidad de vida en este momento. El vivir cerca, el tener las cosas que me gustan aquí, yo me siento bien con</p>	<p>“la independencia, la seguridad (...) este trabajo te da independencia (por) que tú tienes esa calidad para valorar o evaluar lo que estás haciendo (...) llevas la responsabilidad de que lo que tú digas, es, y eso te hace sentir muy segura”</p> <p>“me siento una persona sumamente independiente y (...) responsable de cualquier cosa que pudiera pasar en la empresa”</p> <p>“en las –necesidades- personales, tengo un mejor sueldo que en mi trabajo anterior. (...) la seguridad y el compromiso que puedes adquirir con una persona, más que con una empresa, con una persona que en este caso sería Max (...) una persona que cree tanto en tu trabajo (...) que cree que cuentas con la capacidad, (...) te brinda muchísima seguridad para todo y pues trabajar en equipo, (...) ser mucho más tolerante porque dependes mucho de las entregas que hagan, a hablar, a sociabilizar con el cliente”</p>

	<p>mi vida en el último año y creo que mucho ha contribuido la empresa, y las decisiones que he tomado”</p>	
<p><b>Necesidades insatisfechas (en general y en Nettingsolutions), cómo se pueden cubrir</b></p>	<p>“pues un poco y en alguna temporada, tranquilidad”</p> <p>“económicamente siempre me gustaría percibir algo más, pero tampoco siento que me hagan sufrir, creo que puedo vivir como estoy”</p> <p>“básicamente identidad y creo que tiene mucho que ver con la falta de claridad en cuanto a roles en la empresa, he sido muchas cosas y no he sido ninguna en todo este tiempo (...) todos esos puestos aquí, van y vienen (...) y no significan nada”</p> <p>“identidad –profesional- es lo que me falta, que la empresa no me da y que incluso me ha quitado un poco. (...) Es un trabajo que no contribuye a generar una idea clara de quién eres”</p> <p>“una vida personal un poco más amplia, (...) creo que ha sido bueno y malo al mismo tiempo que yo me pueda involucrar tanto con el trabajo, lo que hace es que me aísla de otras esferas de mi vida”</p> <p>“personalmente no puedo evitarlo – involucrarme tanto con el trabajo- (...) no puedo decir, ‘hasta aquí llego’ (...) – quisiera verme- un poco más forzada a desarrollar (...) las relaciones interpersonales, creo que ahí me falla mucho, no tengo una gran red de apoyo (...) Eso es algo que está un poco insatisfecho en mi vida”</p> <p>“Definiendo bien los roles, los puestos y las responsabilidades las dos cosas se resolverían, si yo supiera bien cuál es mi trabajo, podría hacerlo y tendría un límite, de lo que puedo y no puedo hacer”</p> <p><i>Estrategia:</i> “Le coqueteo (a Max). Un poco sí y creo que es eso, no tan directamente y no con una connotación sexual, pero sí. Mi estrategia generalmente es acercarme a la figuras de poder y demostrar mis capacidades a esas figuras. (...) Demostrar seguridad aunque no la tenga, pues sí, tener como una fachada que permita que la gente crea que soy capaz de hacer lo que en realidad soy capaz de hacer. Y (...) buscar una relación personal con las personas que toman las decisiones. (...) Solo me funcionan con los</p>	<p>“el seguimiento en el trabajo de cada uno, o sea, no puedes jugar con los cargos (...) más allá de que te den o te quiten, la claridad con que lo puedan expresar, me parece que en la empresa no existe como esa parte objetiva, como que nuestros directores piensan que para no hacerte enojar, no hacerte daño emocional, no te pueden decir que no o no te pueden deslindar de responsabilidades. Entonces (...) conflictúas el equipo porque (...) prometes a todos lo mismo”</p> <p>“cuál es el seguimiento que le das al crecimiento de tus empleados. (...) no han terminado de explotar la capacidad de cada uno”</p> <p>“mi situación monetaria, (...) no es la que yo requiero hoy, (...) en algún momento (...) me cubrió las necesidades, sí, pero (...) la experiencia, tu capacidad, tus estudios, el cómo conllevas las situaciones, siempre quieres verlo reflejado y remunerado, y no ha sucedido”</p> <p>“-otra necesidad no cubierta es- la profesional, eso que depende directamente de mí y que no pude concretarlo, que (...) le apuestas a otro tipo de circunstancias”</p> <p>“en lo personal, siendo más tolerante, que tampoco lo he podido concretar”</p> <p>“-el seguimiento al desempeño de los empleados se logra- con un buen filtro de información, alguien que tenga la objetividad y sea capaz para reconocer de que los demás hacen bien su chamba (...) que sea una percepción objetiva y de una persona amplia de criterio, (...) que acepte sus debilidades y sus fortalezas (...) y que le exijas a tu equipo de trabajo (...) la madurez y la calidad del trabajo como tiene que ser (...) y en cuanto empiece a crecer la empresa (...) empezamos a ser recíprocos y (...) empezas a ganar más”</p> <p>“-en la empresa a quien se esfuerza más- el otro le mete el pie”</p> <p>“-respecto a- la relación entre nosotros, yo creo que al equipo de trabajo le hace falta humildad, (...) nuestra prepotencia y nuestra arrogancia es mucho más (...) La humildad, la tolerancia y el respeto; nadie respeta el trabajo de nadie (...) la actitud</p>

	<p>hombres -que tienen poder-“</p> <p>“me funciona el asumir que tengo un área de <i>expertise</i> (...) la admiración mutua es lo que permite ese tipo de relaciones (...) necesito reconocer algo valioso en la otra persona para tener una buena relación”</p>	<p>de la gente es negativa (...) Yo creo que cada uno está acostumbrado a tratar y a ser tratado así porque es la única forma en la que podemos comunicarnos (...) eso es el problema”</p>
<p><b>Motivadores para ir a trabajar día a día</b></p>	<p>“los proyectos que tengo ahorita, terminar lo que estoy haciendo. Todos los días llevo al trabajo o salgo de mi casa con la expectativa de acabar uno de mis pendientes, o sea, mi sueño es un día no tener pendientes (...) ir cerrando cosas (...) me da mucha satisfacción (...) me divierte mucho con eso, lo disfruto mucho”</p> <p>“ahorita sí (...) hay un nuevo proyecto, me emocionan menos que antes (...) si llegan, ya me pesan un poquito (...) Pero lo que sí me satisface y me motiva, es acabar lo que tengo (...) que todo eso se cierre correctamente y que puedan salir proyectos nuevos”</p>	<p>“lograr que seamos un equipo homogéneo, (...) contagiarlo de que la actitud es otra: de que yo puedo estar abismalmente lejos de tus creencias, de tus pensamientos, pero que dentro de la oficina, (...) vamos hacia un mismo lado (...) esa es mi motivación, el contagiarlos y el lograr que esa dirección bicultural que se debe de tener en la empresa se tenga, (...) con mis números, con mis leyes, con mi conocimiento del proceso, porque (...) aunque han aislado las áreas yo no dejo de conocer un proceso de producción”</p> <p>“esa es la motivación, el que logres que realmente haya una cabeza para México, que haya un responsable porque (...) todos hacemos algo, pero nosotros no somos responsables del resultado que tenemos”</p> <p>“¿a mí me gustaría ser esa persona que dirigiera el equipo?, (...) con el equipo de trabajo que tenemos ahorita, no sé si me encantaría (...) me gustaría, pero creo que conflictuaría a todo el mundo, como siempre, (...) es esa actitud de siempre necesitar a alguien externo”</p> <p>“yo creo que a todos nos gustaría tener personas a nuestro cargo (...) y creo que todos en el equipo de trabajo somos capaces...bueno no todos, algunas de las personas que estamos en el equipo, podemos coordinar un equipo de trabajo. Sí si me gustaría, pero no lo veo palpable”</p> <p>“el no delimitar (funciones) crea caos, desde el momento en que tú no opinas, sino decides (...) desafortunadamente somos un equipo muy poco profesional porque hacemos de todo y no nos hacemos responsables de nada, a quien quiere asumir (...) lo tachan de querer abarcar más allá”</p> <p>“delimitar funciones (...) –pero- más que delimitar, (...) respetar el trabajo de los demás. (...) -además- no hay una comunicación efectiva”</p> <p>“dentro del equipo no se pueden hacer comentarios (...) por las susceptibilidades,</p>

		<p>(...) no hay un punto de acuerdo porque no hay disposición de la gente (...) –hay que encontrar el tiempo y la forma de decir las cosas, (...) –con- el respeto que cada uno le puede tener al otro. (...) Yo creo que sería la comunicación, con cada uno diferente, porque al final del día todos responden a un estímulo diferente (...) es constancia, comunicación y respeto”</p>
--	--	---

## EL COSMOS DE CADA DIOS Y LOS PUENTES ENTRE ELLOS

Una vez que hemos presentado la sistematización de los fragmentos de cada discurso, expondremos el análisis realizado a la luz de lo que nos ha aportado la revisión teórica que hemos hecho a lo largo de este trabajo.

Como se aprecia en los discursos de las entrevistadas, ambas coinciden en un punto clave y de gran envergadura: la cultura de esta organización resulta no solo endeble, sino que representa para ellas la fuente de muchos de los problemas que se han presentado en la corta historia de la empresa: falta de delimitación de funciones, falta de claridad de algunos procesos, luchas de poder, reglas demasiado flexibles, falta de un líder formal, hostilidad en las relaciones personales, falta de reconocimiento al trabajo del otro, estancamiento profesional y dirección alejada de los problemas de la empresa, principalmente.

Son justamente estas situaciones las que han mermado su deseo de permanecer en ella en un futuro a largo plazo, lo cual, como hemos visto, ocasionaría pérdidas importantes para la organización. Asimismo, coinciden en que el futuro de la organización es muy incierto debido principalmente a la inestabilidad financiera que ha presentado la mayor parte del tiempo. Creen, confían, están agradecidas y comprometidas con el dueño de la empresa reconocen y gozan de independencia y toma de decisiones; sin embargo eso no es suficiente en términos de sus intereses para permanecer ahí.

Por otro lado, si bien ambas mencionan a la comunicación en sus discursos como un elemento necesario en la organización, a pesar de que no fueron cuestionadas al respecto, tienen una visión de la misma de rasgos más bien funcionalistas y taylorianos. He aquí una prueba más de la necesidad de recuperar el carácter estratégico de la comunicación para que los actores logren producir y reproducir su mundo en la organización y a la organización misma, recurriendo a la información.

De las lexias extraídas en la sistematización de las entrevistas, se sintetizó lo siguiente con base en las coincidencias culturales de los grupos representados por las entrevistadas:



De esta manera, la estrategia comunicativa que se va vislumbrando para Nettingsolutions, México debe tomar en cuenta estos puntos en común, debe llevar a la organización a que sea más abierta y flexible, pero definiendo contundentemente los límites de las funciones de cada integrante. En resumen, mayor compromiso, reconocimiento y libertad por parte de la organización hacia sus miembros, propiciará mayor responsabilidad, comodidad y productividad en cada uno de sus ellos.

## **ÉTICA COMUNICATIVA**

Como último tema de este capítulo hablaremos de la ética en el proceso comunicativo para sentar las bases del proceso dialógico que regirá la propuesta final de este trabajo. Habermas establece un Modelo de Ética Comunicativa, el cual básicamente sostiene los siguientes principios para el diálogo de razón a razón, es decir, para el diálogo racionante:

1. Igualdad en términos de obligaciones y derechos comunicativos.
2. Autenticidad comunicativa entre seres que no engañan al otro.
3. Pertinencia, es decir, respeto a las reglas del juego.
4. Acuerdo, que tome en cuenta al otro, buscando el bien común: justo, equitativo y recíproco.

A este cuerpo de principios X. Ávila agrega uno más, que propone como el que debería preceder a los cuatro anteriores, este se refiere a:

0. Acuerdo sobre las reglas del diálogo y de la relación.

Este punto resulta relevante debido a que para entablar un diálogo con el otro, inicialmente se deben conocer las reglas que se habrán de cumplir en esa relación, no obstante su duración y objetivos. En el caso de Nettingsolutions, México, es claro que estos principios rara vez se practican.

## **HALLAZGOS**

Al cierre de este capítulo podemos enlistar los siguientes hallazgos a los que nos llevó la teoría y la metodología revisadas y aplicadas aquí:

- El actor es inabarcable, es una consciencia existencial que aprende y significa por su experiencia individual que es única e irrepetible y por la cual busca trascender.
- Por aberrantes, contradictorios y faltos de sentido que parezcan los fenómenos observados, siempre tendrán un sentido y corresponderán a una racionalidad desde el momento en que empiezan a existir.
- La racionalidad que sostiene la mayoría de las organizaciones modernas, se basa en la lógica eficientista como única lógica. El control –propio de esta racionalidad - no es “malo”, pero debe tener un límite. En una organización, el hombre no es solo “una mano” (taylorismo), ni “un corazón” (corriente de las relaciones humanas), es antes que nada, una libertad.
- Si no hay reconocimiento a la persona, no puede haber negociación. El carácter complejo de la negociación es consecuencia de la interrelación de los diversos elementos que componen su estructura (incluso la incertidumbre). En un proceso de negociación tenemos a distintos actores o partes que buscan una solución que satisfaga sus intereses.
- Es falso que la organización y los actores que la habitan tengan un mismo objetivo, por el contrario, los objetivos que cohabitan en ella generalmente tienen muy pocos puntos en común; sin embargo, son susceptibles de coincidir en acuerdos.

- El sentido y significado de las cosas al interior de la organización debe ser construido reflexivamente, no en un hecho en sí. Si esto no ocurre, no puede haber aprendizaje organizacional ni organización habitable, porque no hay sentidos.
- En lugar de comunicación, existe una cadena infinita de malentendidos, siguiendo al sociólogo Niklas Luhmann; sin embargo, también podemos afirmar que mediante el reconocimiento de diferencias y la administración de los malentendidos, existe una posibilidad de lograr acuerdos.
- El movimiento pendular entre orden y desorden, de acuerdo con la Teoría de Sistemas, es permanente. En lo humano orbitan simultánea y complementariamente el orden y el desorden, el ser humano es esa síntesis paradójica.
- Las representaciones son ideas formadas acerca del mundo que estructuran simbólicamente y operativamente aspectos de la realidad social.
- El discurso no es individual, sino que está adscrito al del grupo al que se pertenece. El discurso de una persona es producto de otros discursos con los que se identifica y de los cuales se apropia, así como el referente a que el discurso se construye colectivamente.
- Los tres problemas identificados se confirmaron por parte de los actores entrevistados como algunos de los principales y, no obstante la contraposición de sus posiciones, atribuyen las causas de estos conflictos a la cultura de la organización.
- Si no hay reconocimiento a la persona y a la diferencia implícita, no puede haber negociación. La comunicación, como articuladora de diferencias, permite integrar dicha diversidad dentro de una misma organización.
- Cada ser humano construye su propia realidad con base en su historia de vida, perspectivas y expectativas, necesidades y deseos, es decir, con todas las razones y emociones que cada uno lleva consigo.
- El actor y todo lo que conlleva es inabarcable, por lo que no puede ser conocido del todo.

- Es falso que la organización y los actores que la habitan tengan un mismo objetivo, por el contrario, los objetivos que cohabitan en ella generalmente tienen mínimos puntos en común, con base en los cuales habrán de lograrse acuerdos de coexistencia pacífica.
- Existen varios rasgos comunes en las personalidades de cada actor de Nettingsolutions, México, pero no así en sus objetivos personales y labores.
- En Nettingsolutions, México existe la necesidad urgente de la mediación comunicativa, a través de la cual se pueda administrar y negociar el conflicto, así como reducir las diferencias, con el objeto de propiciar el re-encuentro con el otro. Si estos principios se aplican en la organización, se conseguirían mejores condiciones de trabajo y de vida.
- La representación es un concepto clave para comprender la dinámica y complejidad de las relaciones sociales, de la transformación social y los propios procesos simbólicos, es decir, de la cultura de una organización.
- El discurso no es individual, está adscrito al del grupo al que se pertenece, y a los principios de interdiscursividad acerca de que el discurso de una persona es producto de otros discursos con los que se identifica y de los cuales se apropia, así como el referente a que el discurso se construye colectivamente.
- Las integrantes entrevistadas coinciden en un punto clave y de gran envergadura: la cultura de esta organización resulta no solo endeble, sino que representa para ellas la fuente de muchos de los problemas que se han presentado en la corta historia de la empresa: falta de delimitación de funciones, falta de claridad de algunos procesos, luchas de poder, reglas demasiado flexibles, falta de un líder formal, hostilidad en las relaciones personales, falta de reconocimiento al trabajo del otro, estancamiento profesional y dirección alejada de los problemas de la empresa, principalmente.
- Las situaciones arriba mencionada son las que han mermado su deseo de permanecer en ella en un futuro a largo plazo, lo cual, como hemos visto, ocasionaría pérdidas importantes para la organización. Asimismo, coinciden en que el futuro de la organización es muy incierto debido principalmente a la inestabilidad financiera que ha presentado la mayor parte del tiempo. Creen, confían, están agradecidas y comprometidas con el dueño de la

empresa reconocen y gozan de independencia y toma de decisiones; sin embargo eso no es suficiente en términos de sus intereses para permanecer ahí.

- Las entrevistadas mencionan a la comunicación en sus discursos como un elemento necesario en la organización, a pesar de que no fueron cuestionadas al respecto, tienen una visión de la misma de rasgos más bien funcionalistas y taylorianos. He aquí una prueba más de la necesidad de recuperar el carácter estratégico de la comunicación para que los actores logren producir y reproducir su mundo en la organización y a la organización misma, recurriendo a la información.
- De las lexias extraídas en la sistematización de las entrevistas, se sintetizaron las siguientes coincidencias: independencia, libertad, responsabilidad, compromiso, crecimiento profesional estancado, visión de la empresa sin futuro, falta de reconocimiento y valoración del trabajo del otro y reforzamiento de la identidad profesional.
- Es vital la comprensión al otro, mediante el acto comunicativo, a fin de lograr acuerdos orientados al bien común (justo, equitativo y recíproco), en lo cual las voluntades tienen un papel preponderante. Todo ello enmarcado en una organización como la que estudiamos, con objetivos concretos (de cada sujeto y de la organización misma), cobra un amplio sentido si se quiere que todos “jalen parejo” y de ese modo, el triunfo de la comunicación se traduciría en ganar más libertad, considerando a la organización como un campo que restringe las acciones del sujeto.
- El sentido y significado de las cosas al interior de la organización debe ser construido reflexivamente, no en un hecho en sí. Si esto no ocurre, no puede haber aprendizaje organizacional ni organización habitable, porque no hay sentidos.

Una vez que hemos hecho el recorrido teórico y metodológico que nos permitió este capítulo para acercarnos a la complejidad organizacional de Nettingsolutions, México, es pertinente presentar el análisis de la cultura organizacional de la empresa para proceder finalmente a plantear la estrategia comunicativa para la coordinación de acciones y la convergencia de propósitos en nuestra organización objeto de estudio.

## **Capítulo IV**

# **La cultura organizacional del Olimpo**

## ¿Para qué y cómo analizar la cultura organizacional del Olimpo?

En este último capítulo se identificó la cultura de nuestra organización objeto de estudio, como un recurso para optimizar sus procesos productivos, para lo cual se revisan los principales conceptos, actividades y beneficios que están vinculados a la cultura de una organización y al comunicador organizacional. Más adelante, se abordó el tema de la *otredad*, se trazó el mapa cultural con base en las relaciones de los actores, se “edificó” el tótem de la empresa estudiada, se revisaron los conceptos de crisis y cultura organizacional, y se realizó la sistematización y análisis de los factores e instrumentos que modelan la cultura organizacional de nuestra compañía, a partir de los diagnósticos elaborados en los capítulos precedentes de cuyos hallazgos se hizo una breve recapitulación.

Finalmente, presentamos la estrategia comunicativa para Nettingsolutions, México, respaldada por el lema rector que sintetiza lo encontrado a lo largo de esta investigación. El lector encontrará nuestra propuesta comunicativa desglosada por planes, programas y acciones encaminadas al logro del objetivo general de esta: la coordinación de acciones y la convergencia de propósitos en Nettingsolutions, México.

## LA PRÁCTICA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

### ¿Qué es comunicación organizacional?

Muchos autores se han dedicado a tratar de explicar cuáles son las competencias que debe tener quien lleva a la práctica la comunicación organizacional. Sin embargo, para comenzar a hablar del perfil de este profesional de la comunicación, es necesario comenzar por definir su área. Salvador Sánchez describe la práctica de la comunicación organizacional como el conjunto de actividades cuyo propósito es facilitar las interacciones entre la organización y sus miembros, entre la organización y su medio, y entre sus integrantes.

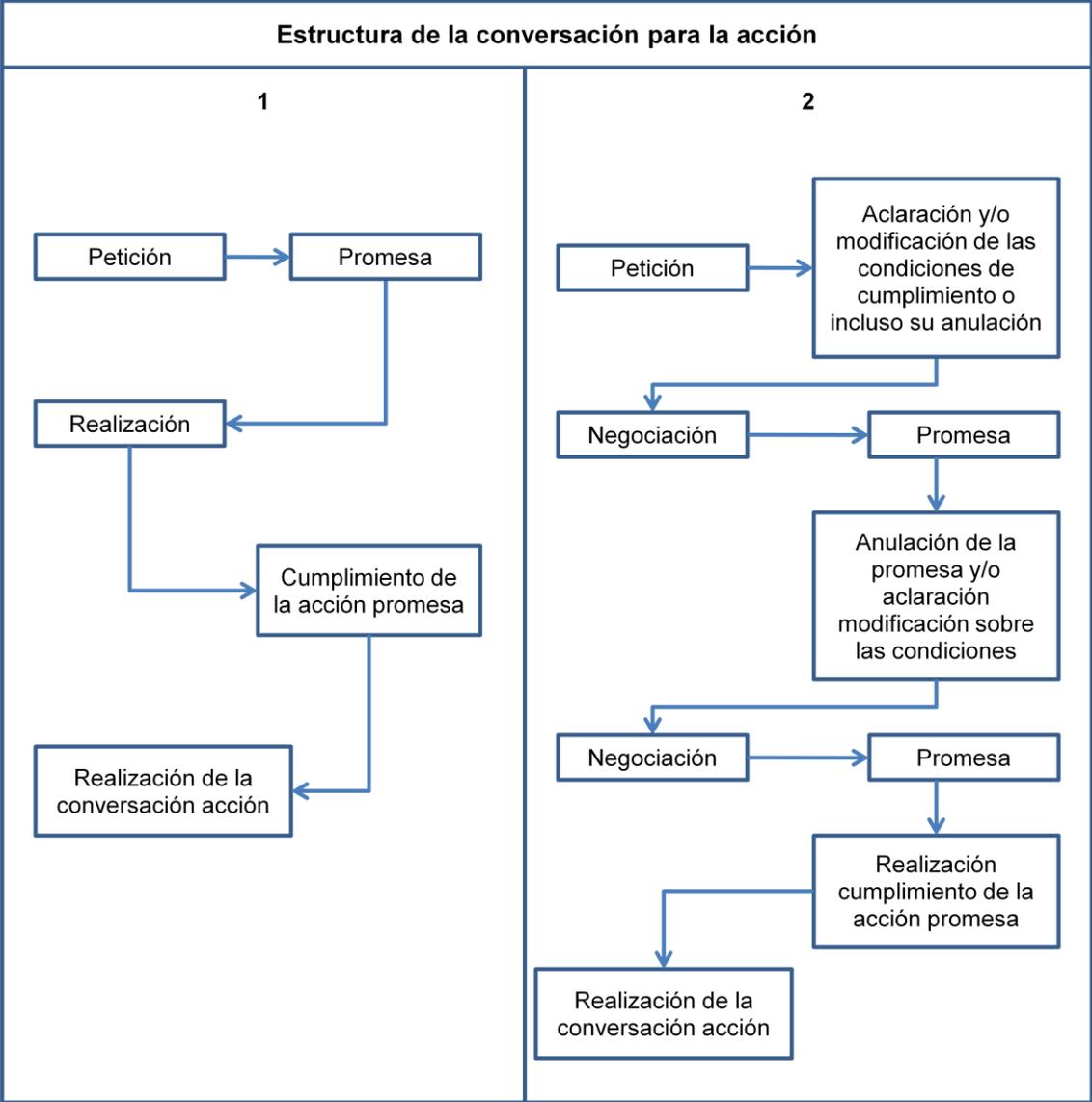
Añade que este conjunto de responsabilidades y actividades propias a cada comunicador organizacional es diferente como diferente es cada organización respecto a todas las demás debido a que “para asegurar su efectividad, las actividades comunicativas deberán planearse y desarrollarse con base en las necesidades concretas de cada organización y en consistencia con su naturaleza, cultura y situación”, es decir, toda estrategia de comunicación debe ser desarrollada a la medida de cada organización, de lo contrario, acaba siendo un elemento cosmético sin ningún beneficio real.

Por estas razones, la práctica de la comunicación organizacional debe partir de la identificación de las tareas mínimas obligatorias, comunes a la mayor parte de las organizaciones, que deben llevar a cabo los responsables de la función. Asimismo, Sánchez define la tarea de la comunicación en las organizaciones como: “desarrollar e implantar estrategias de comunicación que respalden a la organización en el logro de sus objetivos, ofreciendo recursos efectivos de coordinación, apoyando los procesos de cambio y reforzando la integración del personal.”

De acuerdo con este investigador, entre las actividades más importantes del comunicador organizacional para el logro del objetivo arriba mencionado, están:

- a) Desarrollar estrategias, planes y políticas de comunicación.
- b) Participar en la planeación y producción de programas de comunicación.
- c) Concebir y desarrollar programas de comunicación desde y/o para otras áreas de la organización.
- d) Colaborar en la preparación de manuales de políticas y procedimientos.
- e) Desarrollar y llevar a la práctica programas de entrenamiento en comunicación.

Este tipo de objetivos específicos y otros más, propios de la práctica profesional del comunicador organizacional implican siempre el logro de acciones concretas mediante la conversación entre dos o más actores. En el siguiente diagrama los investigadores Xavier Ávila y Jaime Pérez sintetizan la propuesta de la estructura de la conversación para la acción del autor Carlos Flores.



Así, todas las etapas de las dos posibles estructuras de la conversación entre actores para la acción, también deben ser observadas por quien practica la comunicación organizacional.

## ¿Qué se requiere para ser un comunicador organizacional?

Para hablar de algunas de las habilidades necesarias en el comunicador organizacional, seguiremos a Sánchez Gutiérrez, quien afirma que “prestar un servicio especializado a distintas áreas de la organización tiene por lo menos dos implicaciones importantes para el desempeño del comunicador:

- El tratamiento adecuado de temas diversos para confeccionar mensajes dirigidos a personas con cierto grado de especialización requiere del desarrollo de habilidades de recolección y organización de la información que van más allá de las normalmente requeridas en el trabajo de comunicación corporativa.
- Trabajar con distintas áreas ofrece al comunicador una oportunidad única para aprender y relacionarse con otros. Esto puede traer como consecuencia la posibilidad de aumentar la influencia, tanto a nivel de función como personal, en los procesos organizativos.”

Este autor distingue algunas áreas de oportunidad para el comunicador organizacional:

- Comunicación organizacional integral
- Desarrollo organizacional
- Comportamiento
- Capacitación y entrenamiento
- Informática y sistemas.

Ahora bien, ¿qué se entiende por competencia comunicativa? Podemos hablar del conjunto de diversos tipos lingüísticos, sociales, discursivos que los actores deberán poner en juego para producir o comprender discursos adecuados a la situación y contexto de comunicación y al grado de formalización requerido. De acuerdo con la investigadora Silvia Romero, la competencia comunicativa debe analizarse desde cuatro dimensiones:

1. Técnica
2. Metodológica
3. Teórica
4. Epistemológica

Por su parte, los autores Etkin y Schvarstein al abordar el tema de las tareas del operador organizacional proponen lo siguiente:

- El operador es la persona que interviene en el estudio de una organización y que está implicado en el fenómeno que opera.
- Dicha intervención es recursiva.
- El operador está en una posición de reflexividad ya que está incluido en lo que observa.
- Realiza una operación de distinción: el observador crea y exhibe la identidad organizacional.
- El operador tiene su propio ECRO (esquema conceptual, referencial y operativo) y su dominio de experiencia.
- Toda descripción es parcial.
- El operador construye su comprensión de la realidad cuando enfrenta cambios en la organización.
- El observador debe indagar de manera neutral y considerar los siguientes elementos de juicio:
  - a) El ECRO
  - b) Experiencias
  - c) Compromiso
  - d) Preferencias personales
  - e) Demandas situacionales
- El encuadre es una abstracción y simplificación. Es una definición explícita que incluye premisas que guiarán al observador, como las siguientes:
  - Peso de las ideologías
  - Motivos del operador
  - Lugar desde donde se mira

- El analista organizacional intenta comprender una realidad específica, hallarle sentido y realizar propuestas para el tratamiento de estas situaciones.

Siguiendo los planteamientos teórico-metodológicos revisados a lo largo de esta investigación, en el siguiente cuadro se recopilan y sistematizan algunas de las competencias necesarias en el comunicador organizacional, categorizadas por habilidades, valores y aptitudes.

<b>Competencias del comunicador organizacional</b>		
<b>Habilidades</b>	<b>Valores</b>	<b>Aptitudes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mediar en los conflictos</li> <li>✓ Negociar</li> <li>✓ Hallar los puntos de consenso en las diferencias</li> <li>✓ Construir acuerdos</li> <li>✓ Impulsar la actividad y la acción colectiva dentro de la organización</li> <li>✓ Estar dispuesto al diálogo</li> <li>✓ Escuchar y comprender lo escuchado</li> <li>✓ Exponer ideas con claridad, considerando a quien se dirigen</li> <li>✓ Recolectar, organizar y comunicar información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Honestidad</li> <li>✓ Respeto</li> <li>✓ Compromiso</li> <li>✓ Congruencia</li> <li>✓ Equidad</li> <li>✓ Pertinencia</li> <li>✓ Tolerancia</li> <li>✓ Búsqueda del consenso</li> <li>✓ Reconocimiento del otro</li> <li>✓ Evitar los prejuicios</li> <li>✓ Búsqueda del bien común: justo, equitativo y recíproco.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capacidad de emplear a la comunicación como instrumento para diferenciar, articular y orientar la acción social</li> <li>✓ Atención a la complejidad, pluralidad y diversidad funcional de la organización al proponer soluciones comunicativas</li> <li>✓ Comprensión de todas las variables organizacionales</li> <li>✓ Coordinación de las acciones de la organización</li> <li>✓ Obtención de voluntades para modificar posiciones y construir nuevas relaciones</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Emplear una comunicación diferenciadora</li> <li>✓ Administrar la comunicación y comunicar la administración</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capacidad para dirigir a la organización para que aprenda de su propia experiencia</li> <li>✓ Enculturar a los miembros de la organización</li> <li>✓ Visión global y multidisciplinaria</li> </ul>
--	--	--

Las competencias propias del comunicador organizacional deben estar orientadas a hacer una organización efectivamente articulada, integrada y con altos niveles de desempeño y rendimiento, derivados del bienestar de las personas que la habitan. Sin embargo, cabe destacar que, como señala Sánchez, el hecho de que “la comunicación resulte adecuada para el logro de los objetivos de una organización determinada es (...) una responsabilidad compartida por todos sus integrantes”.

Se trata pues, de un empeño colectivo en el que cada actor (con todo lo que lleva consigo) sea tomado en cuenta. Para tal encuentro es esencial *la comprensión al otro*, ya que como hemos visto, el intercambio entre dos individuos solo es posible en un contexto o “mundo” compartido.

## MAPA CULTURAL DEL OLIMPO

### ¿Por qué importa tanto el otro?

“Todo individuo depende de una comunidad o de una sociedad, de la cual toma multitud de elementos para apropiárselos a lo largo de su vida y transmitírselos a otros. Cada uno depende de otros en la educación y en la formación, el trabajo y la seguridad, la dicha y la desdicha. La imagen de sí mismo se forma y se transforma a través de la vida con otros y su reconocimiento”, explica el filósofo José Alejandro Salcedo Aquino como parte de sus planteamientos acerca de la *otredad* y el encuentro intercultural.

La cita anterior cobra relevancia en este capítulo debido a que pretendemos identificar la cultura de Nettingsolutions, México, como recurso para optimizar los procesos productivos de esta, así como conocer los principales conceptos, actividades y beneficios que están vinculados a la cultura de una organización.

En este sentido, el investigador Jaime Pérez Dávila señala que “un proyecto de empresa, de institución o de organización en general, debe tomar en cuenta a la otredad (dado que es un proyecto colectivo), es decir, los *otros* proyectos, intereses, fines, objetivos, ideas y propuestas, y pensar seriamente si es posible algún tipo de articulación, determinar en qué condiciones puede fundarse y cuánto tiempo puede sostenerse antes de verse en la necesidad de iniciar un nuevo arreglo organizacional”.

De ahí la trascendencia de investigar en qué está fundada esa otredad, es decir, los otros intereses, proyectos, propuestas, etc; así como de examinar a fondo aquello que determina el comportamiento de los actores que conforman a la organización “sus sueños, deseos, aspiraciones, necesidades, valores, su cosmovisión existencial y el lugar que le otorgan al trabajo en esa forma de ver el mundo”, a fin de entender “sus motivaciones y desmotivaciones laborales, la forma particular en que ellos organizarían el trabajo, sus relaciones, la toma de decisiones, los ritmos, los plazos y, sobre todo, los objetivos”, como señala Jaime Pérez.

### **¿En qué consiste el mapa cultural?**

El *mapa cultural de la organización*, siguiendo a Pérez, es el instrumento que permite determinar lo arriba expuesto y una “identificación de los grupos, culturas y subculturas existentes dentro de la organización, los cuales se proponen como factores fundamentales en el destino final de todo empeño colectivo, llámese empresa, institución o asociación de personas”.

Así, el empleo del *mapa cultural de la organización* requiere de dos fases. Enseguida puntualizaremos las acciones en las que consiste cada una:

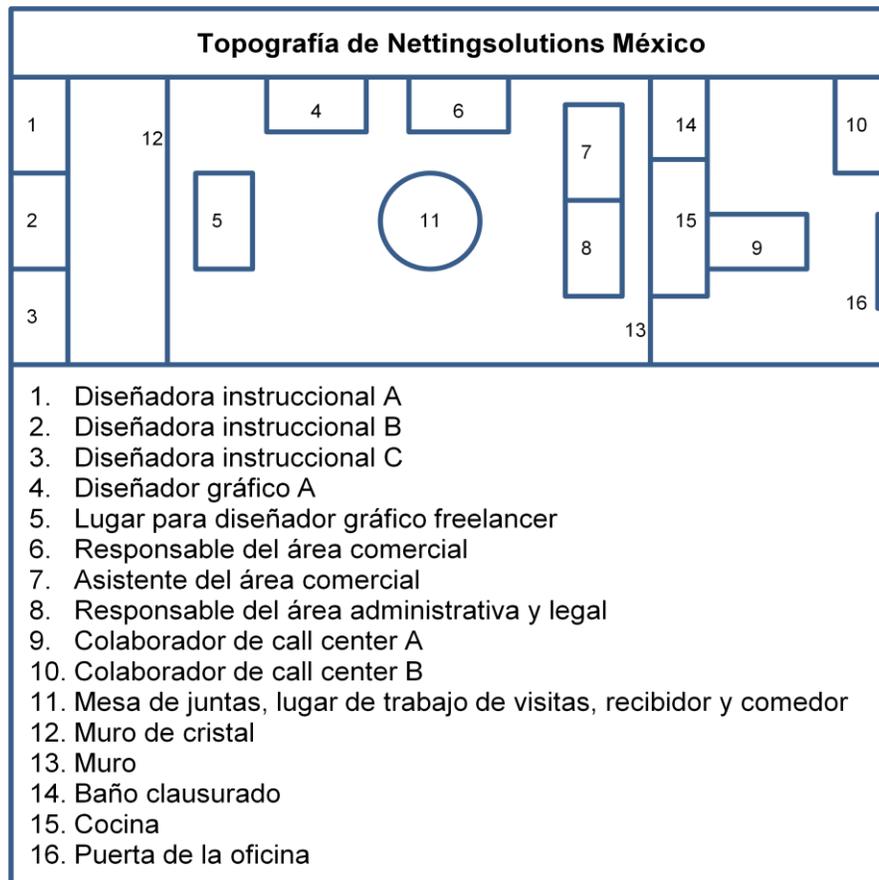
<b>Diseño del mapa cultural</b>	
<b>Fase</b>	<b>Acciones que la conforman</b>
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar los grupos en la organización, área o departamento de trabajo, a partir de la perspectiva del investigador.</li> <li>• Elaborar el relato personal de cuántos grupos hay, cómo son conocidos o nombrados y de cómo el investigador llegó a darse cuenta de la existencia de éstos.</li> <li>• Describir detalladamente el tipo de relaciones entre cada uno de los grupos.</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar los grupos identificados mediante la observación y la experiencia personal del investigador.</li> <li>• Identificar los grupos desde la perspectiva de otros actores organizacionales (supuestos integrantes de esos grupos y personas con mayor antigüedad laboral dentro del área, departamento u organización).</li> <li>• Identificar su origen, denominación o nombre (cómo son conocidos y por qué son conocidos así), trayectoria (cómo surgieron, por qué se agruparon, qué es lo que han hecho o impulsado, etc.) y sentido de su existencia actual (razones por las que siguen agrupados).</li> <li>• Detectar las condiciones y las razones principales de su agrupación: formal (son de la misma área o del mismo nivel) o informal (afinidades personales, laborales, amistosas, políticas, etc.).</li> <li>• Definir los tipos de relaciones entre los diversos grupos (competitivas, conflictivas, amistosas, etc.) y las principales consecuencias de esta red de relaciones dentro de la organización.</li> </ul>

La técnica de investigación en la que nos basaremos para trazar el *mapa cultural* de Nettingsolutions, México, será la observación. Asimismo, echaremos mano de la experiencia personal de la autora de estas líneas, como uno de los miembros de mayor antigüedad en la organización.

Cabe aclarar que en el caso de la empresa que estudiamos, este mapa se delineará con base en los actores que la habitan, no en sus grupos, debido a que en lo que va del presente año esta ha atravesado por cambios de personal de manera muy repentina y acelerada, por lo que consideramos pertinente continuar por la línea en la que se ha abordado nuestro objeto de estudio hasta ahora.

## Topografía del Olimpo

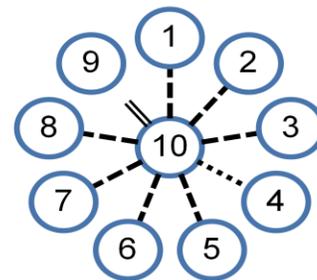
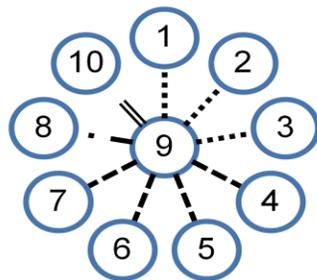
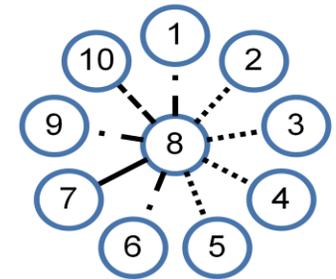
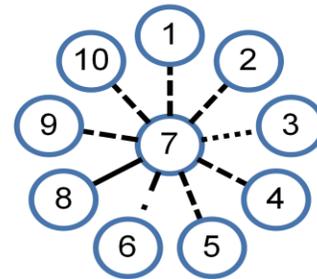
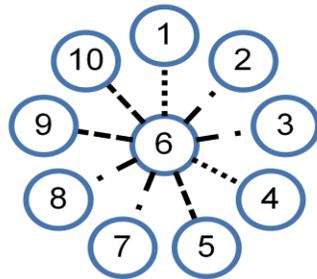
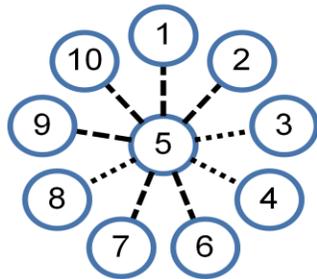
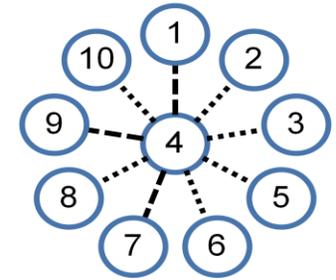
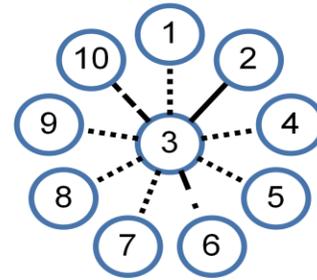
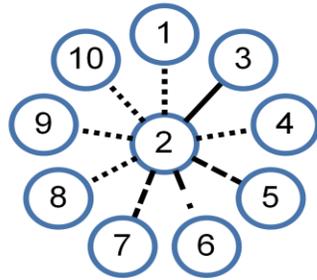
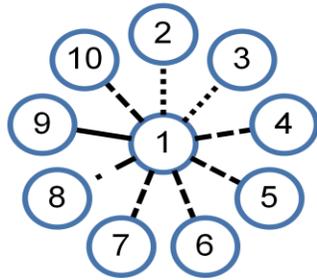
Para comenzar el tratamiento de esta información, en el siguiente esquema se muestra cómo está constituida topográficamente la empresa que investigamos, ya que en los dos anteriores capítulos ubicamos temporalmente a cada uno de los actores respecto a su periodo dentro de esta, es conveniente ahora conocer los espacios en los que se llevan a cabo sus interacciones diarias.



## Cartografía cultural del Olimpo

Una vez que hemos ubicado espacialmente a los actores de nuestra organización, vamos a presentar su cartografía, de acuerdo con los tipos de relaciones que mantienen entre ellos, bajo la premisa de que relación es interacción y conversación, por ende, toda organización es una compleja red de conversaciones. Veamos el esquema.

## Mapa cultural de Nettingsolutions México



### Actores

1. Diosa suprema del universo
2. Paz
3. Grinch
4. Eddie
5. Alex (freelancer)
6. Paco
7. Niña
8. Abogada
9. Chico de call center A
10. Chico de call center B

### Simbología de la caracterización de las relaciones

- Conflictiva
- Competitiva
- Exclusivamente laboral
- Amistad corporativa
- Estrecha

Dado que nuestro análisis se realiza por cada actor que conforma actualmente la organización, en la siguiente tabla se presenta una breve caracterización de cada uno con relación a su sobrenombre.

<b>Actor</b>	<b>Origen de su sobrenombre</b>
Diosa suprema del universo	Ella misma se denomina así. Cada vez que ingresa un nuevo miembro a la organización, esta integrante se presenta con él de esta manera.
Paz	Desde que esta integrante se encontraba en su proceso de reclutamiento y selección, la persona encargada de examinarla no recordaba su nombre, por lo que le llamó "Paz", debido a que era precisamente eso lo que le transmitían sus expresiones.
Grinch	Dado a que casi desde que ingresó a la organización, este miembro mostró desagrado y rechazo a los festejos que se realizan en ella, este fue el sobrenombre que recibió.
Eddie	Este es el apócope del nombre de este colaborador de reciente ingreso, el cual compartió inicialmente con una de sus compañeras, para que se le llamara de esta forma.
Alex (freelancer)	Al igual que el anterior, este es el nombre corto de este colaborador eventual.
Paco	Este es un apodo que se le puso a este integrante, debido al parecido físico que tiene con el fallecido actor de televisión Paco Stanley.
Niña	Este sobrenombre se le da, debido a que es la integrante más joven de la organización, con solo 18 años de edad.

Abogada	“Abogada”, “Abo”, “Abos”, es como la han llamado varios de los actores que han pasado por esta organización y que aún se mantienen en ella, debido básicamente a la profesión de esta colaboradora.
Chico de call center A	Debido a que estos dos actores colaboran en un proyecto específico que no está vinculado con ninguno de los desarrollos que se llevan a cabo en la empresa, a que se encuentran apartados del resto del equipo y a que su contratación es por medio de una agencia de recursos humanos; ambos son nombrados “los chicos de call center”, aunque en el día a día a cada uno se le llama por el apócope de su nombre.
Chico de call center B	

### ¿Cómo se relacionan los dioses?

Ahora corresponde que expliquemos a qué se refiere cada una de las relaciones establecidas entre los actores de Nettingsolutions, México.

<b>Código de relaciones</b>	
<b>Tipo de relación</b>	<b>Caracterización de la relación</b>
Conflictiva	La mayor parte del tiempo existe hostilidad y tensión entre los miembros que mantienen esta relación, generalmente no se comunican y cuando lo hacen, algunas veces terminan exaltados o se propicia algún conflicto de consecuencias mayores. Se trata de personas con representaciones, perspectivas y subjetividades muy distintas y en ocasiones totalmente opuestas.
Competitiva	Este tipo de relación es mantenida generalmente por personas que tienen el mismo puesto, que aspiran a obtener un cargo de mayor jerarquía.
Exclusivamente laboral	Las relaciones de este tipo se dan exclusivamente para tratar asuntos de índole laboral. No existe ningún interés en relacionarse fuera de la oficina ni en conocer la vida personal del otro. Sin embargo, no es una relación que represente conflicto.

Amistad corporativa	Este término fue establecido por la misma organización, refiriéndose al tipo de relación ideal que deben mantener sus miembros, de acuerdo con sus lineamientos formales, mismos que el director de oficina trata de fomentar de manera remota en las conferencias telefónicas con el equipo. La base de esta relación, de acuerdo con palabras de este actor, es la cordialidad.
Estrecha	Es una relación que definitivamente atraviesa las paredes físicas y simbólicas de la organización. Son comunes los lazos de amistad entre los actores que tienen este tipo de relación. Por lo general, se da entre personas que tenían una relación previa a su integración a la empresa. Se trata de sujetos con representaciones, perspectivas y subjetividades muy similares, lo cual les facilita la convivencia y la comprensión mutua.

Ya que hemos revisado la cartografía cultural de Nettingsolutions, México, el origen de los sobrenombres de cada uno de sus actores, así como los tipos y caracterizaciones de sus relaciones, vamos a ver en la siguiente tabla la frecuencia de las 90 relaciones existentes (9 por cada uno de los 10 actores), de acuerdo con la categorización que hemos manejado.

<b>Tipo de relación</b>	<b>Frecuencia</b>
Conflictiva	12
Competitiva	2
Exclusivamente laboral	38
"Amistad corporativa"	33
Estrecha	5
<b>Total</b>	<b>90</b>

Estas relaciones conforman la cultura de Nettingsolutions, México, la cual representa el día a día de quienes la habitan, es decir, la realidad construida e interpretada por ellos mismos. De acuerdo con los planteamientos de Salcedo sobre la realidad en el marco de la comunicación interpersonal y el encuentro intercultural, "la propia visión del mundo entra en juego de inmediato con la construcción y la interpretación del mundo que tiene el otro".

El filósofo remata así esta idea: “Nace así una nueva complejidad en la vivencia del mundo, en la cual la visión del otro se debe integrar siempre al pensamiento en calidad de posibilidad”, complejidad a la que estamos obligados (moral y académicamente) a acercarnos para cumplir el objetivo de esta investigación.

Para finalizar este apartado y siguiendo a este autor, debemos tener presente que “con la pluralidad de las perspectivas científicas y de la realidad, el reconocimiento de la diferencia se transforma en un momento determinante de la producción y del trato con los saberes individuales y sociales”, y afirma que esto puede permitir el reconocimiento del otro, “sin el cual no es posible ningún trato constructivo con las culturas ajenas. Pues la formación intercultural únicamente nace de la confrontación con el otro y del desarrollo de un pensamiento plural”, una pluralidad organizacional que, por definición, incluya a todos los que la habitan, haciendo de su estancia la más confortable posible y de su producción la más eficiente.

## **EL TÓTEM NARCISISTA EN EL OLIMPO**

### **¿Qué es el tótem?**

En el ensayo *Tótem y tabú* escrito por Sigmund Freud en 1913, se toma el ejemplo de algunos pueblos primitivos de diversas regiones del mundo que se rigen por el *totemismo*, en donde cada clan tiene su tótem, un antepasado benefactor y protector que une a los miembros más que los mismos lazos de sangre “el totemismo es un sistema que entre ciertos pueblos primitivos de Australia, América y África hace las veces de una religión y proporciona la base de la organización social.” (1913:34).

En los clanes estudiados por Freud, todos los descendientes del mismo tótem son considerados parientes consanguíneos aún cuando sean de distintas familias. Así, la estirpe totémica reemplaza a la familia realmente cosanguínea: “Los miembros de un clan totémico son hermanos y hermanas, están obligados a ayudarse y protegerse mutuamente; (...) Los lazos totémicos son más fuertes que los familiares”, dice el neurólogo austriaco.

Para explicar qué es el tótem, Freud se apoya en una cita del texto *Elemente der Völkerpsychologie* escrito por el psicólogo y filósofo alemán Wilhelm Wundt: “‘Tótem’ es, pues, por un lado, el nombre de un grupo y, por el otro, de una línea

de descendencia; en el segundo caso, además, este nombre posee a la vez un significado mitológico. (...) en muchos casos los tótems han pasado a ser una mera nomenclatura de las clases en que se divide la tribu, mientras que en otros resalta la representación de la común descendencia, o bien su significado de culto (...) El concepto del tótem se vuelve decisivo para la *articulación y organización de la tribu*" (1913:34).

Ahora bien, de acuerdo con Jaime Pérez, en la organización moderna el tótem es considerado uno de los instrumentos de modelación de la cultura organizacional. Este investigador define así los tótems corporativos: "Objetos, signos, construcciones, etc; que encarnan los valores de la organización". Siguiendo al autor, las funciones del tótem organizacional son:

- ✓ Suscitar reacciones similares en diferentes individuos y en momentos diferentes.
- ✓ Dar estabilidad.
- ✓ Crear orden, coherencia y continuidad. Todo se desarrolla sin tropiezos ni sorpresas. Se hace congruente a toda la organización.

Por lo revisado hasta aquí y para fines de esta investigación podemos decir que el tótem es una figura que representa la unión de un grupo, puede ser un objeto, ser, fuerza natural o animal sobrenatural que en las mitologías de algunas culturas se toma como emblema de la tribu o del individuo, incluye una diversidad de atributos y significados que dan sentido de pertenencia e identificación con el clan.

### **El tótem del Olimpo**

En nuestra organización objeto de estudio ocurre algo muy peculiar: los *dioses* que la habitan son a la vez sus propios tótems, pero ¿por qué esta afirmación tautológica? Porque, como vimos en el capítulo anterior en el apartado de las lecturas interpretativas de las *entrevistas individuales abiertas semidirectivas*, las dos integrantes que han representado a los diversos grupos que se han conformado en Nettingsolutions, México, solo reconocen su propio trabajo y no el de nadie más; en ese sentido podemos decir que se rinden culto a sí mismas. Quizá en esta torre de símbolos, el que estaría por encima de todos es Max Carrillo, dado el respeto, agradecimiento y compromiso que tienen hacia él las colaboradoras entrevistadas.

Veamos cómo está conformado el tótem del Olimpo:

- Pegaso: Max Carrillo, dueño y director comercial de Nettingsolutions. Representa la máxima autoridad moral dentro de la empresa, por la confianza que ha depositado en sus miembros, a pesar de que la mayoría de ellos han sido muy jóvenes (entre 20 y 30 años), incluso quien fundó la empresa en México lo hizo cuando tenía solo 25 años y prácticamente sin conocer a Carrillo.

A pesar de las diferencias entre los dos subgrupos representados por las integrantes entrevistadas en el capítulo anterior, Pegaso significa para ambas respeto y compromiso, y le tienen una enorme gratitud por las diferentes oportunidades que este les ha brindado.

Las alas de este caballo mitológico se relacionan con que Carrillo pasa viajando la mayor parte del tiempo entre Miami, Colombia, Brasil y México, los lugares en donde su empresa tiene sedes.

- Delfine 1 y 2: Dos dragones encargados de cuidar de Zeus, quien gobernaba a los dioses del monte Olimpo como un padre a una familia, de forma que incluso los que no eran sus hijos naturales se dirigían a él como tal. En esta metáfora podemos reinterpretar a Max Carrillo como ese rey de los dioses.

Ambos Delfines eran seres mitad mujer y mitad serpiente. Uno de ellos fue encargado por Tifón de vigilar los nervios y músculos de Zeus. El otro era el que guardaba la fuente en cuyas cercanías se hallaba el antiguo oráculo del que Apolo tomó posesión, en Delfos.

De igual modo, las dos integrantes que han sido representadas por estas criaturas mitológicas, tienen distintas funciones dentro de Nettingsolutions, México, pero sus percepciones, interpretaciones y acciones son casi opuestas, lo que ha originado muchos de los problemas que presenta la organización.

Sin embargo, ambas coinciden en el respeto, compromiso y gratitud hacia Max Carrillo, así como en la falta de reconocimiento al trabajo de otros y en el acaparamiento de funciones, con la finalidad de conseguir una mejor posición dentro de la organización. De ahí que se hable de un culto a sí mismas, un culto narcisista.

## **CULTURA ORGANIZACIONAL**

### **Crisis y cultura organizacional**

De acuerdo con el investigador Horacio Andrade, cuando hablamos de cultura organizacional está implícito el concepto de crisis: “las empresas han venido enfrentando desde hace años situaciones nuevas y, por lo tanto, desconocidas, que demandan una capacidad de respuesta que no siempre se tiene porque las soluciones que están a la mano corresponden muchas veces a problemas del pasado”, este tipo de situaciones representan crisis en la organización.

Al definir este fenómeno organizacional, este autor apunta que “no siempre ni necesariamente se refiere a algo negativo o amenazante, sino a un cambio que podría representar una oportunidad si se le sabe aprovechar”. Otra definición de crisis que aporta es la siguiente: “un suceso inusual que es valorado alto en por lo menos una de tres variables: Importancia, Proximidad e Incertidumbre”, lo cual explica que se refiere a que “las personas u organizaciones que enfrentan una situación poco común la conciben como algo que podría tener un fuerte impacto sobre ellas, como algo que las afecta directamente y como algo sobre lo que se tiene poca información referente a lo que va a suceder o a sus posibles consecuencias”.

Añade que más allá de su carácter objetivo, “toda crisis es percibida subjetivamente, y de esa percepción dependerá en mucho la manera como se le enfrente”. Para él esto tiene especial relevancia “cuando consideremos el papel que la cultura organizacional y la comunicación desempeñan en el manejo de las crisis”.

Por su parte, Jaime Pérez, al referirse a los tipos de organizaciones y procesos tan repetidos como fracasados, denuncia que los cambios más importantes “tienen que ver con las actitudes y expectativas de los individuos, e igualmente, con una reconfiguración del trabajo o de los vínculos que se pueden establecer con la sociedad”.

Ante esto, Andrade propone una tipificación de la cultura organizacional con la finalidad de entenderla mejor y de “reorientarla cuando ya no es capaz de lograr que la organización se adapte a su entorno y/o mantenga su integración interna”, es decir, cuando se encuentra en riesgo de perder su capacidad autopoiética y por ende, su vida.

Este último autor establece una clasificación de la cultura organizacional de acuerdo con su grado de fortaleza y de funcionalidad, “como punto de partida para analizar las relaciones entre cultura y crisis”; asegura que una cultura es fuerte cuando:

- 1) Los valores están claramente definidos y ampliamente difundidos;
- 2) Los valores rigen la conducta de los miembros de la organización, y
- 3) Los valores están jerarquizados en función de su importancia.

Asimismo, agrega que una cultura es funcional cuando:

- 1) Permite a la organización alcanzar su misión y cumplir sus metas;
- 2) Motiva y compromete a sus integrantes, y
- 3) Fomenta la integración y crea un ambiente sano de trabajo.

Al cruzar estas variables, tenemos las siguientes combinaciones:

<b>Modalidades de la Cultura Organizacional</b>	
Cultura débil-disfuncional	Cultura fuerte-disfuncional
Cultura débil funcional	Cultura fuerte-funcional

A continuación exponemos las definiciones que Andrade propone para cada tipo de cultura organizacional con relación a la percepción y manejo de las crisis:

- **Cultura débil-disfuncional:** existen pocos significados compartidos, lo que provoca una gran heterogeneidad tanto en la percepción de la realidad como en el comportamiento de las personas que la integran. Ante una crisis, la gente se siente desorientada, y por lo tanto va a responder reactivamente, al no tener experiencias previas de las que hubiera podido aprender.
- **Cultura fuerte-disfuncional:** existen significados compartidos, pero éstos no proporcionan una guía para la acción ante situaciones de crisis, debido a que la organización ya no es capaz de obtener los resultados esperados. Por esta razón, la cultura, muy arraigada a la tradición, genera una gran desorientación y resistencia al cambio. La organización va a tratar de aplicar los parámetros a través de los cuales ha interpretado en el pasado la realidad, aún cuando éstos ya no sean exitosos.

- **Cultura débil-funcional:** hay pocos significados compartidos, y ante la presencia de una crisis se cree que, debido a la funcionalidad de la cultura, las acciones que se han puesto en práctica en otras situaciones siguen siendo válidas. Este pragmatismo hace que la percepción de la crisis sea poco realista, y que la manera de enfrentarla esté basada en experiencias pasadas que no se apoyan en un conjunto de creencias y valores asumidos por los miembros de la organización, que le den sentido y dirección al esfuerzo. En estas circunstancias, el riesgo de equivocarse es alto.
- **Cultura fuerte-funcional:** hay una gran cantidad de significados compartidos que permiten que las personas tengan una percepción homogénea y realista de la crisis. Los valores organizacionales, que siguen demostrando su plena vigencia, generan acciones concertadas y planeadas de antemano.

Con los conceptos y definiciones de Andrade recopilados hasta aquí, procederemos a presentar el análisis de la cultura de nuestra organización objeto de estudio, daremos un ejemplo por cuadrante de los valores o antivalores expresados en actitudes, acciones u omisiones observadas entre los miembros de Nettingsolutions, México.

<b>Ejemplos de las modalidades de la Cultura Organizacional en Nettingsolutions México</b>	
<p><b>Cultura débil-disfuncional:</b> Resolución real e inmediata de problemas.</p>	<p><b>Cultura fuerte-disfuncional:</b> Falta de reconocimiento del trabajo de los otros.</p>
<p><b>Cultura débil funcional:</b> Estandarización y seguimiento de procesos y cronogramas.</p>	<p><b>Cultura fuerte-funcional:</b> Impuntualidad.</p>

Cada uno de los cuatro aspectos es un ejemplo de los tipos de actitudes, acciones y omisiones cotidianas que configuran la cultura de *Nettingsolutions México*. No obstante, con base en lo observado durante el último medio año, podemos afirmar que la cultura organizacional de esta empresa se ubica predominantemente en el cruce de las variables *débil disfuncional*, es decir:

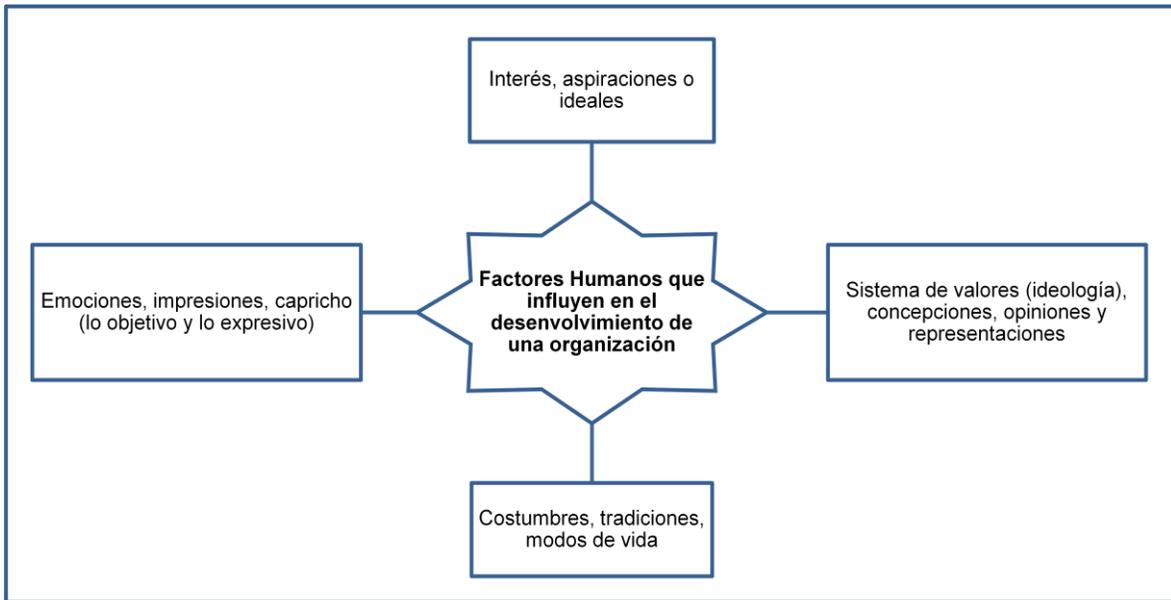
- es una organización cuyos miembros comparten pocos significados y demuestran heterogeneidad en sus percepciones, interpretaciones y acciones, como vimos en el capítulo anterior con la lectura horizontal y vertical de las entrevistas;
- existe desorientación e incertidumbre generalizada debido a la falta de información y comunicación, tal como se vio en el segundo capítulo con la aplicación de la *escala preferencial de comunicación* a los subordinados de la organización, y
- los actores responden reactivamente, al no tener experiencias previas de las que hubieran podido aprender e incluso a pesar de tenerlas, han demostrado no haber aprendido de ellas, como se ha demostrado en los conflictos observados durante los últimos seis meses, por ejemplo, en la alta rotación de personal aún cuando se trata de una empresa pequeña, lo que hace ser a esta organización poco inteligente.

Según Andrade, ante este tipo de cultura que se convierte en un obstáculo para la propia organización, en una suerte de auto sabotaje, se deben “tomar acciones emergentes que les aseguren su capacidad de respuesta ante la amenaza u oportunidad que tienen delante”.

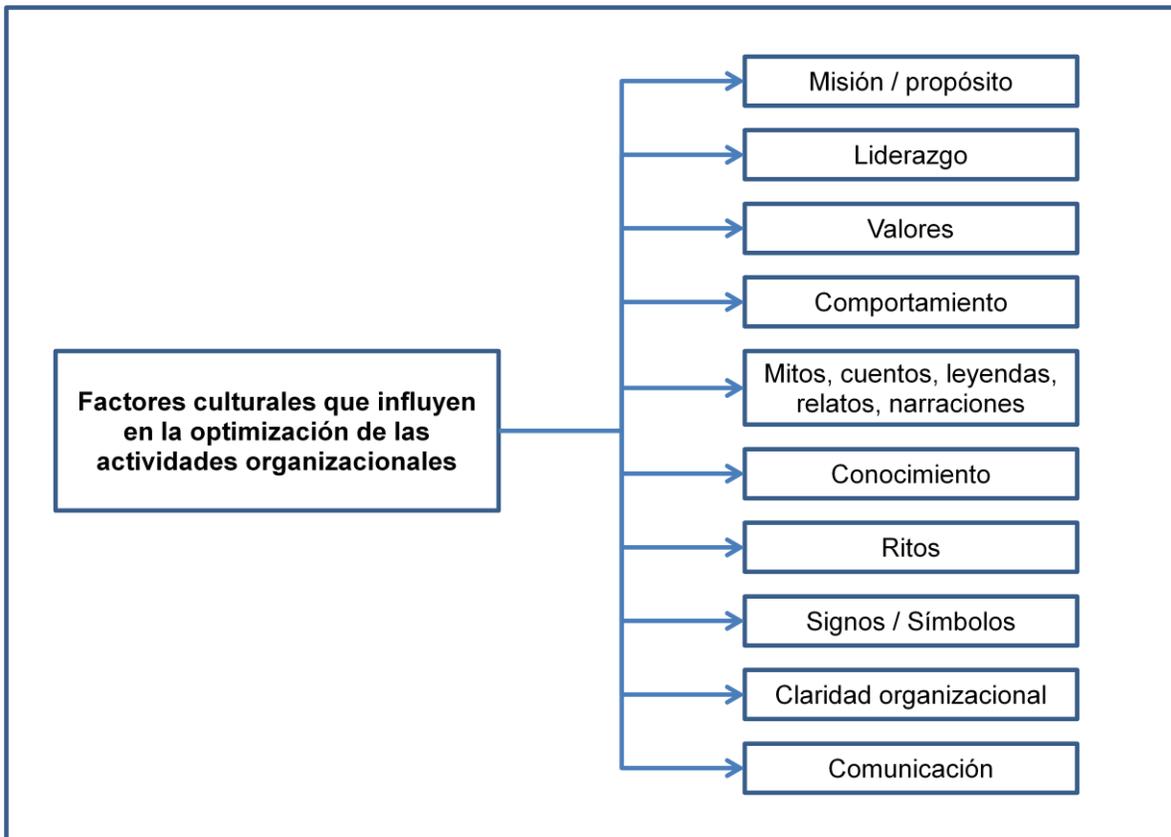
Por ello, como parte de la estrategia de comunicación que se desarrolle, se tendrá que “dirigir la acción de las personas a través de instrucciones claras y precisas acerca de qué hacer y cómo”. Esta intervención estará orientada a “salvar a la organización de una situación que (...) podría poner en peligro su sobrevivencia.”. Todo ello con la finalidad de “ayudar a la planta productiva (...) a ser más sensible, flexible y creativa en un mundo que se transforma velozmente”, siguiendo a Andrade.

### **Factores e instrumentos que modelan la cultura organizacional**

Jaime Pérez indica que la cultura organizacional está conformada por todos aquellos factores humanos que influyen en el rendimiento y el funcionamiento de una organización. En el siguiente esquema podemos apreciar de qué elementos se trata:



Asimismo, Pérez considera también 10 factores culturales que influyen en la optimización de las actividades organizacionales, éstos son:



Con base en estos 10 factores en combinación con los *instrumentos de modelación de la cultura organizacional* propuestos por el mismo autor, a continuación presentaremos una matriz de doble entrada en la que analizamos si existe cada uno de ellos en Nettingsolutions, México y si es fuerte o débil; lo describimos y esbozamos una estrategia organizacional para propiciarlo, fortalecerlo o mejorarlo, según sea el caso.

<b>Factor cultural</b>	<b>Si / No</b>	<b>Fuerte / Débil</b>	<b>Descripción</b>	<b>Estrategia organizacional</b>
Misión / propósito	Si	Débil	Existen diferencias en las palabras empleadas para definir este elemento del ideario organizacional en los procesos autorizados para obtener la certificación ISO 9000 y el sitio <i>web</i> de la empresa; pero, más allá de eso, esta misión no se cumple en el día a día de la organización.	Construcción colaborativa de la misión de la organización, por parte de sus miembros.
Liderazgo	No	Débil	A pesar de que existe la figura de director de oficina, la persona que ocupa este puesto radica en Colombia, es decir, es un director virtual, lo que propicia la falta de involucramiento con los problemas que enfrenta diariamente la organización.	Implementación de la figura de director de oficina, con la condición de que se encuentre físicamente en las instalaciones de Nettingsolutions, México.
Valores	Sí	Débil	Debido en gran medida a que los valores organizacionales son desconocidos por la mayor parte de los miembros de la organización, éstos no se viven.	Replanteamiento de los valores de manera colaborativa entre los miembros del equipo. Flexibilizar el valor que prohíbe trabajar con empresas cigarreras.
Comportamiento	Sí	Fuerte	Se observan comportamientos	Encontrar los puntos de acuerdo de las

			similares, pero con representaciones muy distintas por parte de los actores de la organización.	diversas representaciones para trabajar desde ahí el ajuste de las acciones de los integrantes de la organización.
Mitos, cuentos, leyendas, relatos, narraciones	Sí	Débil	Dado que la organización es muy joven, cuenta con pocos elementos de este tipo los cuales, en el momento en que se escriben estas líneas, ya solo pueden ser recreados por una persona que lleva más de dos años en la organización.	Creación de una memoria o anecdotario gráfico de la historia simbólica de la organización para darlo a conocer a todos sus miembros. La actualización puede ser una acción colectiva.
Conocimiento	No	Débil	En Nettingsolutions, México prácticamente no existen mecanismos para conocer su identidad organizacional.	Diseño de un curso de inducción a la empresa que sea obligatorio para los colaboradores de nuevo ingreso y su actualización semestral para todos los miembros.
Ritos	Sí	Débil	Debido a la alta rotación de personal, estos comportamientos han sido muy cambiantes en la corta historia de la empresa y actualmente son muy difusos.	Reunión semestral de evaluación de la producción como pretexto para diagnosticar este tipo de comportamientos y reajustar en ese sentido, este y otros factores culturales.
Signos / Símbolos	Sí	Débil	En Nettingsolutions, México prácticamente son nulos los signos y símbolos, en parte porque no se tiene una memoria histórica de ellos y en parte porque la mayor parte de los miembros actuales no tienen más de cuatro meses en ella.	En la memoria que se plantea en el factor conformado por <i>Mitos, cuentos, leyendas, relatos y narraciones</i> , se deberá dar especial énfasis a los signos y símbolos de la cultura de esta organización.

Claridad organizacional	No	Débil	El manejo de versiones ambiguas y poco claras, así como la centralización de la información han provocado a lo largo de la vida de la organización y en cada uno de sus actores, un alto grado de incertidumbre y desorientación.	Establecimiento de políticas y procesos para el manejo eficiente de la información hacia quienes deban tenerla. Estos mecanismos deben contemplar el acuerdo de las partes involucradas.
Comunicación	Sí	Débil	En correspondencia con el punto anterior, la comunicación no ha sabido ser empleada como instrumento para disminuir la incertidumbre en la organización, ya que solo se informan ciertos asuntos a determinadas personas, aún cuando haya otras que deban conocer dicha información.	Ídem.
Proceso de socialización y enculturización	No	Débil	Como hemos apuntado, al ser esta organización de reciente creación, esta clase de procesos resultan prácticamente nulos desde lo formal; la socialización y enculturización se van dando en la marcha de manera informal y muchas veces errónea.	El replanteamiento de valores, el curso de inducción y la creación de la memoria descritos en líneas anteriores, pueden coadyuvar a este factor; éstos se deberán dar a conocer a los miembros que se vayan integrando a la organización y reforzarlos en quienes ya lleven tiempo en ella.
Participación	Sí	Débil	Aunque casi siempre los integrantes de la empresa demuestran interés en participar de las diferentes decisiones y acciones que	La reunión semestral de evaluación de la producción establecida en el factor <i>Ritos</i> , aquí

			se dan o se planean, son menos las veces en las que realmente se ha tomado en cuenta su participación.	también puede ser el pretexto para diagnosticar el sentir de los miembros a este respecto y acordar acciones encaminadas a hacer válida su participación.
Consistencia	No	Débil	Definitivamente existe incongruencia entre lo que la organización dice y lo que hace, propiciando un clima generalizado de incertidumbre.	Al contar con un director de oficina local, quizá pueda reorientarse la acción en correspondencia con el discurso organizacional.
Selección / Reclutamiento	No	Débil	En esta organización nunca ha existido un proceso de esta naturaleza bien definido, ya que ni siquiera se ha contado con una persona experta en recursos humanos.	Integración de una persona encargada del área de recursos humanos, que guíe los procesos de selección y reclutamiento de personal, así como todos los que tengan que ver con esta área.
Claridad organizacional	No	Débil	No existe la claridad suficiente para trabajar debido a que se va trabajando "al día", es decir, bajo la premura permanente de los tiempos en cada proyecto; además de la falta de consistencia organizacional mencionada anteriormente.	El director de oficina local, que se propone arriba estaría en posibilidad de propiciar la claridad organizacional necesaria.
Tótems corporativos	Sí	Fuerte	Como se explicó en el apartado dedicado al tótem, en esta organización se observa un culto narcisista por parte de las dos líderes.	Esta figura se puede reforzar y compartir con todos los integrantes, por medio de la memoria de la organización

			Sin embargo, es contundente la figura que representa el dueño de la empresa para ambas, debido al compromiso, responsabilidad y gratitud que le guardan por la confianza que ha depositado en ellas.	planteada arriba.
Ideología	Sí	Débil	No existe ningún proceso ni acción formal para integrar e introyectar la ideología de la organización a los colaboradores.	Tanto en la memoria como en el curso de inducción propuestos, se puede reforzar y compartir el ideario de la organización a sus miembros, e incluso, durante las reuniones semestrales se puede ir reconfigurando.

Con base en las estrategias organizacionales esbozadas en este instrumento y en los diagnósticos realizados a lo largo de esta investigación, plantearemos la estrategia de intervención comunicativa que se propondrá a Nettingsolutions, México, no sin antes recapitular los hallazgos de cada diagnóstico.

A nivel estructural y funcional tenemos que:

- El ideario organizacional presenta ambigüedades y no toma en cuenta a sus miembros. Asimismo, no existe organigrama de la empresa y tampoco diagramas de flujo ni siquiera de los principales procesos que se llevan a cabo en ella.
- Los dos problemas más frecuentes son el acaparamiento de funciones y la hostilidad en las relaciones personales. Mientras que los de mediana frecuencia son los de centralización de la información y sobrecarga de trabajo. Por debajo de ellos se encuentran las juntas que no son consideradas en las agendas de trabajo de cada miembro.
- Del análisis de problemas mediante el diagrama de causa y efecto, encontramos que las principales causas de tres de ellos radican en las categorías “Mano de obra” y “Métodos”, y solo en uno aparece como

principal la de “Medio Ambiente” traducida en una interpretación de los valores organizacionales que dio origen a la pérdida de una cuenta muy importante económica y simbólicamente para la empresa.

En el diagnóstico comunicativo, descubrimos que:

- Cada uno de los actores que conforman a Nettingsolutions tiene un evidente potencial para hacer de ella una organización eficiente, inteligente y, por ende, fuente de éxito y bienestar para todos. La clave está en reconocer las diferencias (sobre todo las personales) y aprender de ellas, así como tomar en cuenta los factores de la satisfacción individual de cada uno.
- Los datos arrojados por la escala preferencial de comunicación mostraron que los temas que deben tener mayor prioridad en la estrategia comunicativa planteada para nuestra organización son los siguientes:
  - ✓ 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; y
  - ✓ que los empleados se sientan libres de discutir con sus supervisores acerca de cualquier asunto problemático que afecta sus relaciones laborales.
- En segundo término, dicha estrategia debe atender los siguientes aspectos:
  - ✓ tomar en cuenta los puntos de vista de los empleados antes de tomar cualquier decisión que afecte su empleo o intereses; y
  - ✓ que los miembros de determinado grupo afectado sean informados de asuntos que les conciernen antes de que tal información se dé al resto de la compañía.

En lo referente a la complejidad de la organización y de sus miembros, encontramos que las coincidencias culturales entre los grupos de Nettingsolutions, México son:

- Independencia
- Libertad
- Responsabilidad

- Compromiso
- Crecimiento profesional estancado
- Visión de la empresa sin futuro
- Falta de reconocimiento y valoración del trabajo del otro
- Reforzamiento de la identidad profesional

Luego de esta recapitulación, presentaremos la estrategia comunicativa para la coordinación de acciones y la convergencia de propósitos en el Olimpo.

## **PROPUESTA DE ESTRATEGIA COMUNICATIVA PARA LA COORDINACIÓN DE ACCIONES Y LA CONVERGENCIA DE PROPÓSITOS EN EL OLIMPO**

### **Consideraciones preliminares**

A lo largo de este trabajo hemos sostenido que la comunicación es el vehículo ideal para que las organizaciones logren el consenso y el compromiso de quienes la habitan, haciéndolas más habitables y productivas.

Con nuestra propuesta, tratamos de aprovechar el carácter estratégico de la comunicación, considerando los aspectos que menciona Jaime Pérez como parte de sus ideas al respecto: “La comunicación es estratégica cuando el emisor la decide y preelabora conscientemente de antemano, de cara al logro de unos objetivos asignados, teniendo en cuenta el contexto de la partida y las tendencias políticas, económicas, socioculturales y tecnológicas y, sobre todo, las posibles decisiones / reacciones de aquellos públicos-receptores que con sus cursos de acción pueden favorecer o perjudicar el logro de dichos objetivos (antagonistas, competidores, empleados, aliados, compradores, usuarios, etc)” (2001:462).

Para iniciar la presentación de esta propuesta tomaremos en cuenta el planteamiento anterior y las consideraciones que se enlistan abajo:

- Nuestra estrategia está respaldada por las teorías y modelos de comunicación que han guiado cada capítulo de este trabajo y que, por tanto, se espera que se vean reflejados en el resultado de su puesta en marcha.
- Está encaminada a ganar las voluntades de todos aquellos que conforman nuestra organización objeto de estudio, a fin de lograr el bien común: justo, equitativo y recíproco, parafraseando a J. Habermas.

- Mediante la empatía, la prospectiva y por supuesto el bagaje con el que ahora contamos acerca de cada uno de los actores a los que nos dirigimos (opiniones, representaciones, propósitos, etc.) y de sus relaciones, se preverá el sentido que le otorgarán a nuestra estrategia.
- El discurso se estructurará de acuerdo con los actores con los que esta estrategia pretende *dialogar*.
- Estamos atentos a los cambios del entorno que exigen la adaptación de diversos aspectos de la empresa, bajo la premisa de que *nuevas demandas exigen nuevos sistemas*.
- La comunicación se empleará como un poder en posibilidad permanente de ir ajustando la manera en que se gestiona.
- Como se planteó desde el inicio del desarrollo de esta investigación, apostamos a la coordinación de acciones y a la convergencia de propósitos en nuestra organización.

La plataforma estratégica en la que está basada esta propuesta está constituida por cinco fractales de nuestra organización objeto de estudio, que hemos abordado a lo largo de esta investigación, éstos son:

1. Estructura
2. Funcionamiento
3. Comunicación
4. Cultura

Los ejes simbólicos en torno a los que girará la estrategia son los puntos de convergencia entre los propósitos de la organización y de sus actores, que son:

- ✓ Responsabilidad
- ✓ Libertad
- ✓ Compromiso
- ✓ Autonomía

En suma, se proyecta lograr que, paradójicamente, Nettingsolutions, México se convierta en una organización informal, pero con un alto grado de compromiso, mediante reglas claras y bajo la consigna de que los procesos deberán ir ajustándose a lo que exija el entorno (clientes, avances tecnológicos y competencia). Así, tenemos como lema rector de nuestra propuesta el siguiente:

**“En Nettingsolutions, México tu responsabilidad se traduce en libertad”**

## Planeación para el Olimpo

A continuación se presentan los planes por los que está conformada la estrategia que proponemos, con sus respectivos programas y acciones que nos permitirán alcanzar los objetivos de esta investigación. Toda nuestra planeación parte de la consigna de que “la regla es que todos los problemas se discuten”.

<p><b>Plan:</b> Ave Fénix I</p> <p><b>Plataformas estratégicas específicas:</b> Estructura, Funcionamiento y Entorno</p> <p><b>Objetivo:</b> Construir colectivamente los flujogramas de los procesos de producción de cursos <i>e-learning</i> y de información entre el <i>project manager</i> y el resto del equipo de trabajo para Nettingsolutions, México.</p> <p><b>Proceso de comunicación:</b> Interacción grupal.</p> <p><b>Producto comunicativo:</b> Flujogramas de producción de cursos <i>e-learning</i> y de información entre el <i>project manager</i> y el resto del equipo de trabajo.</p>	
<p><b>Programa 1</b></p> <p><b>Objetivo:</b> Construir un diagrama de flujo de la producción de cursos <i>e-learning</i> entre todos los miembros del equipo de producción.</p>	<p><b>Programa 2</b></p> <p><b>Objetivo:</b> Construir de manera colectiva un diagrama de flujo del proceso de información entre el <i>project manager</i> y el resto del equipo de trabajo.</p>
<p><b>Acciones:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Comunicar la iniciativa al equipo.</li><li>2. Una vez que estén todos de acuerdo en llevar a cabo el programa, consensuar la fecha y el horario para la reunión de trabajo.</li><li>3. Antes de iniciar la reunión, explicar cómo se va a trabajar y asegurarse de que quedó claro para todos.</li><li>4. Durante la reunión, asignar a una persona que lleve el registro de lo que se va diciendo por escrito y en audio.</li><li>5. Propiciar la participación equitativa de cada uno de los miembros del equipo.</li><li>6. Registrar las versiones que se vayan elaborando del flujograma.</li><li>7. Ya que esté lista la versión que se considere como definitiva, preguntar una vez más si están todos de acuerdo en ella, en caso de haber más sugerencias, se tendrán que tomar en cuenta.</li></ol>	

<p>8. Acordar el medio en el que estará disponible este documento, de preferencia debe estar físicamente a la vista de todos y tener un respaldo electrónico en el servidor de la oficina.</p>	
<p><b>Plazo:</b> Corto → Se proyecta llevar a cabo en máximo 2 meses.</p>	<p><b>Plazo:</b> Corto → Se ejecutará máximo en 4 meses, ya que se espera la definición de la persona que tendrá el puesto de <i>project manager</i>.</p>

<p><b>Plan:</b> Ave Fénix II</p> <p><b>Plataforma estratégica específica:</b> Funcionamiento</p> <p><b>Objetivo:</b> Crear los perfiles de puesto de cada uno de los cargos de Nettingsolutions, México.</p> <p><b>Proceso de comunicación:</b> Sistematización de información e interacción uno a uno.</p> <p><b>Producto comunicativo:</b> Manual de perfiles de puesto.</p>
<p><b>Programa</b></p> <p><b>Objetivo:</b> Crear los perfiles de puesto de cada uno de los cargos de Nettingsolutions, México, de acuerdo con sus funciones reales.</p>
<p><b>Acciones:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Investigar si existen documentos sobre los perfiles de puestos y sus funciones en Nettingsolutions, y recopilar toda la información existente.</li> <li>2. Revisar en bolsas de trabajo electrónicas, perfiles de puestos similares en otras empresas.</li> <li>3. Preguntar a los que ocupan actualmente el puesto cuáles son las tareas que desempeñan a diario.</li> <li>4. Confrontar la información hallada por medio de las acciones 1 y 2, contra la proporcionada por quienes ocupan actualmente los puestos.</li> <li>5. Sistematizar la información para definir el perfil de cada puesto.</li> <li>6. Una vez que se tenga listo el perfil de cada puesto, proporcionarlo a quien lo ocupa actualmente para que haga observaciones.</li> </ol>

7. Revisar las observaciones e integrar las que se consideren apropiadas.
8. Diseñar un manual en donde puedan consultarse todos los perfiles de puesto de Nettingsolutions, México, crear una versión física y una electrónica.

**Plazo:** Mediano → Se proyecta llevar a cabo en 6 meses.

**Plan:** Ave Fénix III

**Plataforma estratégica específica:** Estructura, Funcionamiento, Entorno y Cultura

**Objetivo:** Integrar a un director local en la oficina de Nettingsolutions, México.

**Proceso de comunicación:** Interacción grupal y sistematización de información.

**Producto comunicativo:** Organigrama e informe sobre conflictos y pérdidas derivadas de la ausencia de un director local en la oficina de Nettingsolutions, México.

### **Programa**

**Objetivo:** Integrar a un director local en la oficina de Nettingsolutions, México, reestructurando el organigrama actual.

### **Acciones:**

1. Actualizar la información sobre la estructura orgánica de Nettingsolutions ideal y real.
2. Confrontar la estructura ideal vs. la real y mediar entre ambas para crear una que las articule.
3. Evaluar la incidencia en los conflictos y pérdidas derivadas de la ausencia de un director local en la oficina de Nettingsolutions, México, mediante un grupo de discusión entre los miembros de la organización.
4. Realizar un informe de resultados del grupo de discusión y de la propuesta de organigrama para presentarlo al dueño de la empresa.
5. Entregar el informe y la propuesta de organigrama al dueño de la empresa y acordar una fecha de revisión conjunta encaminada a la implementación del cambio recomendado.
6. Una vez que haya pasado el periodo acordado para la revisión de la propuesta

<p>por parte del dueño de la empresa, dar un seguimiento adecuado y negociar el ajuste.</p>
<p><b>Plazo:</b> Mediano → Se proyecta llevar a cabo en 8 meses.</p>

<p><b>Plan:</b> Ave Fénix IV</p> <p><b>Plataformas estratégicas específicas:</b> Comunicación y Cultura</p> <p><b>Objetivo:</b> Enculturizar de manera constante a los actores de Nettingsolutions, México y ajustar periódicamente a la organización con sus miembros a través de la comunicación interna.</p> <p><b>Proceso de comunicación:</b> Comunicación educativa e interacción grupal.</p> <p><b>Producto comunicativo:</b> Curso <i>e-learning</i> de inducción a Nettingsolutions, México y formalización de medio de interacción grupal semestral.</p>	
<p><b>Programa 1</b></p> <p><b>Objetivo:</b> Implementar un curso <i>e-learning</i> de inducción a Nettingsolutions, México.</p>	<p><b>Programa 2</b></p> <p><b>Objetivo:</b> Establecer reuniones semestrales con todos los miembros de la organización para “evaluar la producción”. Esto funcionará como pretexto para reconocer cómo van cambiando las representaciones de cada integrante y a partir de ahí, realizar ajustes constantes entre la organización y sus actores por la vía de la comunicación.</p>
<p><b>Acciones:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recabar toda la información sobre la empresa que sea pertinente para un curso de inducción a la misma, con base en los factores culturales que influyen en la optimización de las actividades</li> </ol>	<p><b>Acciones:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comunicar la iniciativa al equipo.</li> <li>2. Una vez que estén todos de acuerdo en llevar a cabo el programa, consensuar la fecha y el horario para la reunión semestral.</li> </ol>

<p>organizacionales, y en los instrumentos de modelación de la cultura organizacional propuestos por Jaime Pérez.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Elaborar el guion instruccional del curso.</li> <li>3. Solicitar la validación del guion del curso al dueño de la empresa.</li> <li>4. Llevar a cabo los ajustes que sean necesarios derivados de la revisión anterior.</li> <li>5. Realizar el diseño gráfico y programación del curso.</li> <li>6. Montar el curso en el LMS (<i>Learning Managment System</i>) de la empresa a fin de que esté disponible para quienes lo vayan a tomar.</li> <li>7. Establecer un formato de registro de las personas que tomen el curso y de las fechas en que deberán tomarlo nuevamente. Se recomendará que se tome cada seis meses.</li> <li>8. Realizar una actualización (instruccional y gráfica) anual del curso completo, integrando los cambios que se hayan suscitado en la organización en ese periodo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Antes de iniciar la reunión, explicar cómo se va a trabajar.</li> <li>4. Asignar a una persona que se encargue de elaborar y compartir la minuta de la junta de “evaluación de la producción”, ya que sin duda esta acción simulada conllevará beneficios en la producción de la organización.</li> <li>5. Durante la reunión registrar por escrito las lexias del discurso de cada actor discretamente.</li> <li>6. Propiciar la participación equitativa de cada uno de los miembros del equipo.</li> <li>7. Una vez finalizada la reunión, analizar las lexias y cruzarlas con el discurso organizacional, a fin de ajustar el significado en el que ambos discursos convergen y con base en ello, planear acciones orientadas a mantener la voluntad de todos los que conforman la organización en miras del bien común.</li> </ol>
<p><b>Plazo:</b> Corto → Se proyecta llevar a cabo en máximo 4 meses.</p>	<p><b>Plazo:</b> Corto → Se ejecutará máximo en 2 meses.</p>

Finalmente queremos enfatizar, parafraseando al investigador Jaime Pérez Dávila, que la organización es una aspiración a concretarse. Siempre será un problema a resolver, una meta a lograr. La organización ideal nunca termina de ser construida, pero debe ser siempre habitable para todos aquellos quienes la integran.

## HALLAZGOS

A continuación presentamos los hallazgos del cuarto y último capítulo de esta investigación dedicado a la cultura organizacional y a la presentación de la estrategia comunicativa para Nettingsolutions, México.

- La comunicación organizacional debe ser diferente y diferenciadora en cada organización, con cada actor y en cada circunstancia.
- En la práctica de su profesión, el comunicador organizacional debe observar todas las etapas de las dos posibles estructuras de la conversación para la acción.
- El hecho de que “la comunicación resulte adecuada para el logro de los objetivos de una organización determinada es (...) una responsabilidad compartida por todos sus integrantes”.
- “La imagen de sí mismo se forma y se transforma a través de la vida con otros y su reconocimiento”.
- “Un proyecto de empresa, de institución o de organización en general, debe tomar en cuenta a la otredad”.
- De las 90 relaciones existentes entre los actores de Nettingsolutions, México, 12 son conflictivas, 2 competitivas, 38 exclusivamente laborales, 33 de “amistad corporativa” y 5 son estrechas.
- “La propia visión del mundo entra en juego de inmediato con la construcción y la interpretación del mundo que tiene el otro (...) Nace así una nueva complejidad en la vivencia del mundo, en la cual la visión del otro se debe integrar siempre al pensamiento en calidad de posibilidad”.
- Sin el reconocimiento del otro “no es posible ningún trato constructivo con las culturas ajenas. Pues la formación intercultural únicamente nace de la confrontación con el otro y del desarrollo de un pensamiento plural”.
- “El concepto del tótem se vuelve decisivo para la *articulación y organización de la tribu*”.

- En la organización moderna el tótem es considerado uno de los instrumentos de modelación de la cultura organizacional.
- Las funciones del tótem organizacional son:
  - Suscitar reacciones similares en diferentes individuos y en momentos diferentes.
  - Dar estabilidad.
  - Crear orden, coherencia y continuidad. Todo se desarrolla sin tropiezos ni sorpresas. Se hace congruente a toda la organización.
- El tótem es una figura que representa la unión de un grupo, que en las mitologías de algunas culturas se toma como emblema de la tribu o del individuo, incluye una diversidad de atributos y significados que dan sentido de pertenencia e identificación con el clan.
- En Nettingsolutions, México, los *díoses* que la habitan son a la vez sus propios tótems, dado que las dos integrantes que han representado a los diversos grupos que se han conformado en la organización, solo reconocen su propio trabajo y no el de nadie más; en ese sentido se rinden culto a sí mismas. Sin embargo, quien está por encima de cualquier símbolo de la organización es Max Carrillo, dueño de la empresa, ya que es la máxima autoridad moral por la confianza que ha depositado en sus miembros, a pesar de que la mayoría de ellos han sido muy jóvenes.
- Las representantes de los dos subgrupos rinden respeto, gratitud y compromiso hacia el símbolo máximo del tótem, por las diferentes oportunidades que este les ha brindado.
- La cultura organizacional está conformada por “todos aquellos factores humanos que influyen en el rendimiento y el funcionamiento de una organización”.
- La cultura organizacional debe ser reorientada “cuando ya no es capaz de lograr que la organización se adapte a su entorno y/o mantenga su integración interna”, es decir, cuando se encuentra en riesgo de perder su capacidad autopoietica.
- La cultura organizacional de Nettingsolutions, México es predominantemente débil disfuncional.

- Tanto los factores culturales que influyen en la optimización de las actividades organizacionales como los instrumentos de modelación de la cultura organizacional son esenciales en la construcción de una estrategia comunicativa para la organización.
- La comunicación es el vehículo ideal para que las organizaciones logren el consenso y el compromiso de quienes la habitan, haciéndolas más habitables y productivas.
- La organización es una aspiración a concretarse. Siempre será un problema a resolver, una meta a lograr. La organización ideal nunca termina de ser construida, pero debe ser siempre habitable para todos aquellos quienes la integran.

## CONCLUSIONES

A lo largo de este estudio el Seminario Taller Extracurricular “Organización, Comunicación y Cultura” nos permitió revisar un marco teórico-metodológico acerca de la comunicación, de la organización y de la comunicación organizacional que no solo nos dio la oportunidad de indagar una organización, sino que nos brindó la posibilidad de acercarnos a la complejidad que permea todo proceso del ser humano y del universo mismo.

En lo que se refiere a la comunicación organizacional específicamente, como sabemos ahora, en el contexto actual el estudio de la comunicación en las organizaciones adquiere relevancia en la medida en que se convierte en factor de regulación, transformación y cambio de los mecanismos y estrategias para lograr la coordinación y efectividad de la acción colectiva, con el propósito de mejorar la calidad de vida y de elevar la productividad y competitividad, retos impuestos por el nuevo mapa internacional.

Nettingsolutions, México comparte rasgos con muchas organizaciones mexicanas, sin embargo, naturalmente no puede escapar de sus propias peculiaridades que la convierten en el objeto de estudio que investigamos aquí a partir de la hipótesis de que está en posibilidad no solo de ser más eficiente en tiempos y costos, sino de ser más confortable para quienes la habitan, con base en una estrategia de intervención comunicativa. Una vez que aquí hemos construido la propuesta mediante el aparato teórico-metodológico, deberá ser llevada a la acción para que cumpla su objetivo: mantenerse en posibilidad de conservar el bienestar común de la organización.

Quisiéramos rematar con la siguiente cita de Edgar Morín: “Cumplimos de manera alucinada nuestro oficio de vivir, como si efectivamente fuéramos máquinas triviales programadas desde siempre, con nuestro corazón que late automáticamente, nuestro organismo que trabaja hiper-cibernéticamente con sus miríadas de células y sus centenares de órganos, nuestro enorme ordenador viviente, cuyas operaciones inconscientes tienen nuestra consciencia a su merced. ¿En qué juego estamos? Estamos en varios juegos, jugados, juguetes, pero también somos al mismo tiempo jugadores”.

## BIBLIOGRAFÍA

- Andrade, Horacio. (1996). *La comunicación positiva y el entorno organizacional. El papel de la cultura y la comunicación en las crisis organizacionales*. México: Razón y Palabra.
- Ávila, Xavier y Pérez, Jaime. (S/f). *Síntesis del 4º capítulo del libro: Inventando la Empresa del Siglo XXI de Flores, Carlos Fernando*. México: documento sin publicar.
- Ávila, Xavier. (2006). *De la cibernética a la organización comunicante*. México: Colegio de Profesores de Educación y Comunicación, UNAM, FES Acatlán.
- Ávila, Xavier. (2010). *Crítica de las escuelas clásicas de comunicación organizacional*. México: documento sin publicar.
- Crozier, M. y Friedberg, E. (1990). *El actor y el sistema: las restricciones de la acción colectiva*. México: Alianza Editorial Mexicana.
- Etkin, J. y Schvarstein, L. (1989). *Identidad de la organización. Invariancia y cambio*. Buenos Aires: Paidós.
- Etkin, J. y Schvarstein, L. (2005). *Invarianza y cambio. Identidad de las organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.
- Fernández Collado, Carlos. (1991). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Flores, Carlos. (1997). *Inventado a la empresa del siglo XXI*. Colombia: Gránica.
- Freud, Sigmund. (1999). *Tótem y tabú*. Madrid: Alianza Editorial.
- Habermas, Jürgen. (2002). *Teoría de la acción comunicativa I. Racionalidad de la acción y racionalización social*. México: Taurus Humanidades.
- Juárez Chávez, Diego. (1997). "Atisbos y abismos de la investigación en Comunicación Organizacional" en *Cuadernos de Trabajo No 1 Colegio de Educación y Comunicación*. México: UNAM, ENEP Acatlán.

- Martín, Manuel. (1991). *Teoría de la Comunicación. I. Epistemología y análisis de la referencia*. México: UNAM, ENEP Acatlán,
- Martínez, Emilio. (s/f). *Herramientas estadísticas básicas*. México: Gráficas La Prensa.
- Moles, Abraham y Rohmer Elizabeth. *Teoría de los actos. Hacia una ecología de las acciones*. México: Trillas.
- Morín, Edgar (2000). *Antropología de la libertad*. En [http://www.ugr.es/%7Eepwla/G16\\_01Edgar\\_Morin.html](http://www.ugr.es/%7Eepwla/G16_01Edgar_Morin.html)
- Olmsted, Michael.(1963). *El pequeño grupo*. Buenos Aires: Paidós.
- Pérez, Jaime. (2001). *Recursos culturales de la organización*. México: documentos sin publicar.
- Pérez, Jaime. (1991). "El quiebre institucional en México y las tareas de organización de la comunicación" en *Cuadernos del Colegio de Comunicación y Educación* No. 1, Vol. 1. México: UNAM, ENEP, Acatlán.
- Renate, Mayntz. (1987). *Sociología de la organización*. España: Alianza Editorial.
- Revilla Basurto, Mario. (2009). *Comunicación: información y representaciones*. Tesis de la Maestría: Publicidad y Comunicación Política. México: Centro Avanzado de Comunicación
- Robbins, Stephen. (1998). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Romero, Silvia. (1999). *La comunicación oral en el aula*. México: McGraw-Hill.
- Ruiz Olabuenaga, Diego. (1995). *Sociología de la organización*. España: Universidad de Deusto.
- Salcedo Aquino Alejandro. (2001). *De la comunicación interpersonal al encuentro intercultural. Una descripción fenomenológica*. México: UNAM, ENEP Acatlán.

- Salaman, Graeme. (1984). “La clasificación de las organizaciones y la estructura de la organización: los elementos y las interrelaciones principales”, en Salaman y Thompson, *Control e ideología en las organizaciones*. México: FCE.
- Sánchez Gutiérrez. (1996). *El trabajo del comunicador organizacional*. México: Razón y Palabra.
- Timm, Paul. (s/a). “Diagnóstico de la Comunicación en la Organización” en *Lecturas de Comunicación Organizacional*. México: documento sin publicar.
- Ulloa, Adriana. (1997). “La comunicación, más que una habilidad para el trabajo de grupo” en Cuadernos del Colegio de Educación y Comunicación, No. 1. México: UNAM, ENEP Acatlán.

# **ANEXOS**

**Transcripciones de las entrevistas individuales abiertas semidirrectivas**

Referente Actor	Ideal personal de un trabajo	Llegada y expectativas iniciales de Nettingsolutions México	Estancia en Nettingsolutions (actual y en retrospectiva)
A	<p>“Mi trabajo ideal sería un lugar donde <b>haga algo que me gusta</b>, donde <b>tenga poco que ver otras personas</b>, más bien, <b>donde dependa poco de otras personas</b>, no me conflictúa trabajar en colaboración pero el saber que hay gente que detiene tu trabajo, que no toma una decisión y que por eso no puedes avanzar...<b>donde estuvieran bien claras las cosas y donde el trabajo no se mezclara con nada.</b>”</p> <p>“en una empresa grande, realmente <b>lo que importan son tus resultados</b>, lo que haces, tu trabajo, <b>y no si le caes bien al jefe o al compañero de al lado, eso no importa (...)</b> eso me gusta, <b>eso es algo que creo que en las empresas pequeñas es muy difícil que se dé.</b>”</p> <p>“mi trabajo ideal, ideal, sería, dedicarme a dar terapia infantil, es <b>un trabajo donde estoy yo sola y no dependo de nadie, que esté bien clara la jerarquía</b>, o sea, <b>yo mando, sobre mi misma</b>; pues <b>que me permita vivir más o menos tranquilamente en cuanto a libertad económica</b> y ¿que más? bueno, creo que la terapia cubre esa parte, <b>un trabajo distinto todos los días que me ofrezca retos, pero no de estos retos</b></p>	<p>“Cuando yo llegué, me entrevistó Carlos Mario y (...) me dijo que (era) <b>una gran oficina, un gran equipo de trabajo muy establecido</b> (...) ese era como el discurso de Carlos Mario, ‘aquí tenemos cosas grandiosas e innovadoras’.”</p> <p>“El discurso era, tú entras para <b>formar a un equipo y replicar lo que se hace en Colombia</b>, donde somos un equipo de 50 personas y maravilloso. (...) <b>vas a tener un equipo a tu cargo y te vas a encargar de organizarlo.</b> Después, cuando entré, (...) el discurso de la gente alrededor también era eso (...) cuando empecé a trabajar con Max (...) fue así como <b>‘tú lo sabes todo, tú resuélvelo todo’</b> (...) Yo no tenía ni idea de (...) qué hacían en la empresa, y bueno <b>mi primera propuesta salió el segundo día que estuve aquí</b>”.</p> <p>Cuando llegué, <b>no tenía lugar para trabajar</b>, tenía la mesita de juntas, <b>no tenía computadora, traía la mía, tuve una inducción bastante chafa</b>, (...) platicué un poco con los demás (con los colaboradores colombianos), pero me acuerdo que me entraba la información por un lado y me salía por el otro, pues <b>el hecho de que la gente no tenga cara</b></p>	<p>“Al principio creo fue como una <b>buena época de retos, lograr cosas y de ir consiguiendo resultados</b>, creo que era importante para mi cumplir con las <b>expectativas de la gente que me contrató</b>; y como <b>de muchas satisfacciones porque yo sé que a Max le gusta mi trabajo, la gente reconoce que lo que hago lo hago bien</b>, al principio era mucho eso. Cuando fue la primera temporada de Netting (...) <b>trabajábamos bien, teníamos un buen equipo, incluso con las personas que más adelante tuvimos problemas</b>, en ese momento estaban funcionando bien las cosas.”</p> <p>“creo que desde que yo entré asumí el papel de <b>‘yo aquí voy a poner orden’</b>, porque <b>fue lo que a mí me ofrecieron y para lo que me contrataron, y creo que eso empezó a generar problemas con los meses</b>; Paty también quería ese papel (...) creo que se notaba muchísimo cuando yo decía ‘es que yo entré primero’, ‘sí, pero dos semanas’, ‘sí dos semanas pero <b>en un rol bien distinto al que tu entraste</b>’.”</p> <p>“(Cuando) empezaron a <b>cambiar como la estructura del equipo, de cómo nos</b></p>

	<p><b>desgastantes</b> que sabes que nunca logras alcanzar, sino <b>cosas que si puedes ir consiguiendo en el día a día.</b></p>	<p><b>hace muy difícil el identificar realmente lo que están diciendo, y bueno así empecé, con muchas expectativas, (...) me cambié porque me ofrecieron una coordinación, porque sí ganaba un poco más (...) económicamente me convenía y por la distancia (...), pero más porque me ofrecieron esta posibilidad de hacerme cargo del equipo de crecimiento y de todo. Yo les creí, estaba convencida de que a eso venía.</b></p>	<p><b>organizábamos para el trabajo, empezaron a surgir estas dificultades personales</b> y creo que fue una época en la que a mí <b>me costaba mucho trabajo las relaciones de personal</b>; como esta administración del equipo, yo <b>me di cuenta de que esto no es lo mío, estar a cargo de personas, todavía creo que no tengo esas habilidades desarrolladas.</b></p> <p>“Cuando entró <i>Yahoo!</i> (...) <b>empezó a notarse como este ‘ya no vamos a trabajar contigo’, ahí empezó a haber problemas (...)</b> Ahí fue también donde hubo <b>muchos cambios, (...)</b> fue un <b>desmadre</b>, y fue al mismo tiempo (en) <b>mi época de ‘estrellita marinera’ (...)</b> Max me quería para todo, (...) todo me consultaba, todo me preguntaba, todo quería. Entonces era como <b>una sensación ambivalente, como ‘afuera si reconocen mi trabajo y aquí adentro no’, ‘tengo que estar peleando para que me hagan caso’ (...)</b>”.</p> <p>“(Más adelante) <b>Samantha entró y empezó a tomar un rol, (...)</b> ya había entrado, <b>pero todavía no se sentía directora de la oficina, directora de personal (...)</b> empezamos a tener <b>muchos problemas ella, yo y Pedro.</b>”</p> <p>“yo siento que a partir de que me fui la segunda vez (a Colombia), fue cuando sí ya estaban muy enojadas conmigo y Paty me lo comentó alguna vez <b>‘es que ¿por qué a ti te mandan y a nosotras no?’</b>,”</p>
--	--	--	---

		<p><b>estaba muy molesta.”</b></p> <p>“La tercera vez que me fui, fue como la gota que derramó el vaso, porque yo <b>fui a perder el tiempo a Colombia</b> esa es la realidad, (...) no tenía trabajo allá, estaba haciendo las cosas de aquí allá. <b>Para Max era como darme un premio</b>, pero (...) <b>no valoró que para el resto del equipo eso no era positivo</b>. Para mí sí, <b>me divertía mucho eso</b>. Creo que ya <b>fue ahí el trueno definitivo con el otro equipo</b> Paty, Mony y Samantha y que empezamos a tener mucho <b>pique ya personal ellas y yo</b>. Esa fue una <b>época complicada, yo estuve a punto de salirme, yo ya no quería trabajar con ellas, me enfermé.</b>”</p> <p>“(...) ahora que salieron (...) <b>en otro momento de mi vida hubiera sido como ‘qué bueno vamos a volver a empezar y vamos a armar’,</b> pero yo ya lo veo como mi salida también de la empresa.”</p> <p>“Entonces para mí es tratar de dejar de dejar las cosas, como lo más ordenadas que se pueda, <b>que cuando yo no esté digan ‘bueno, pero el tiempo que estuvo aquí, hizo algo bueno, contribuyó al equipo y estamos creciendo’,</b> pero yo ya no me veo a futuro.”</p> <p>“(...) yo ya <b>no me veo aquí en dos años</b> (...) porque <b>no es un trabajo que satisfaga mis necesidades personales de desarrollo individual</b>. Es un buen</p>
--	--	---

			<p>trabajo que me ha dado para vivir, me ha dado satisfacciones profesionales, pero nada más, o sea, no es mi misión de vida estar aquí.”</p> <p>“(Al principio) estaba muy emocionada, me gustaba mucho lo que hacía y era muy padre, no pensaba en otra cosa. (...) desde el principio, nunca pensé que este fuera mi trabajo para toda la vida. Siempre fue temporal, pensando en hacer eventualmente lo que yo quería, pero estaba muy satisfecha y por eso no buscaba otras cosas. Si un poco la gota que derramó el vaso fue el equipo.”</p> <p>“Ahorita me siento segura en mi trabajo (...), sé que no me van a correr en los próximos tres meses. Siento que la empresa está en una situación más o menos estable, donde se puede trabajar más o menos, (tengo) la tranquilidad de que ya no es mi bronca. Entonces me siento bien.”</p>
B	<p>“(...) una dirección, ya sea en la parte legal o en la parte de administración que es lo que actualmente hago y lo que (...) me gusta, ese es mi trabajo ideal. (...) podría ser en una consultoría o en una comercializadora pero de exportación, donde tengas que ver partes contables con partes legales, (...) donde tengas que organizar (...) cada negociación, chutarte (...) las leyes, esa sería una empresa ideal para mí. (...)</p>	<p>“antes de iniciar Netting de base, (...) ya había trabajado para Netting como colaborador externo en los trámites legales de la empresa, entonces yo no dependía directamente de ellos, tenía un ingreso por ellos, pero ya conocía la estructura. Me pareció una empresa muy ambiciosa, Max un tipo muy idealista que compartía y más allá de la relación que puede haber entre trabajador, (...) él fue quien me dio la</p>	<p>“Actualmente me estoy dedicando ya a algo que deriva de la empresa, pero que no es ya 100% de la empresa estoy (...) siendo parte de un proyecto y (...) de la información que se genera, la financiera y la legal, pero nada más (...).”</p> <p>“(...) cuando entré, era nada más la onda legal, encargarme de las negociaciones, encargarme de la revisión de contratos, estabilizar la empresa, que le hacían falta</p>

	<p>estar revisando las negociaciones, (...) buscando cómo fomentarlas, el estar buscando beneficios, (...) ahorros, economizar, eficientar (...).”</p> <p>“(...) <b>el ambiente de trabajo me parece que tiene que ser gente profesional que reconozca sus debilidades y (...) sus fortalezas</b>, (...) -que- saben que pueden hacer, la calidad con que lo pueden hacer y (...) pedir ayuda. Y para un equipo de trabajo eso es lo que sería ideal (...).”</p> <p>“(tener oficina propia) para mí, no es un factor que influya, <b>yo puedo interactuar con la gente o no</b>, (...) por ejemplo, a mí no me molesta que vean mi monitor (ni) mi trabajo (y por) otro lado, estás muy a la mano para apoyar a alguien. (...) Y qué pasa, que (...) <b>la gente se va haciendo a cierta cultura, porque si tú tienes un espacio para ti solo, te aíslas del mundo y (...) pierdes (...) el beneficio de que sepas comportarte o (...) convivir con más personas.</b>”</p>	<p>pauta para salirme del despacho en el que yo trabajaba.”</p> <p>“Max me dijo ‘oye ¿y por qué no te quedas, qué te parece que te quedas con el equipo de trabajo?’, ‘Ah pues órale’, empecé con lo de los contratos, a ver las negociaciones, porque había generación de cuentas en ese entonces, la carga de trabajo para mi área que era la legal sí era amplia porque era <b>reconstruir todo lo que ellos iniciaron que no estaba tan fundamentado o tan legalizado</b> (...).”</p> <p>“(...) <b>mi expectativa siempre ha sido la dirección</b>, pero no la dirección de... la dirección de poder organizar, proponer y proyectar las cuestiones financieras y legales, o sea, no dirigir una empresa, porque son muchas áreas, pero sí dirigir la parte que te concierna, <b>tener independencia, voz y voto</b> de lo que puedes y de lo que no puedes hacer”.</p>	<p>muchas cosas, revisar contabilidad, revisar impuestos, que sí efectivamente se detectaron muchas cosas (...) que se han podido ir solventando, posterior, cuando llegó Miguel, dijo (...) ‘yo creo que Samantha tiene una fortaleza, <b>que sea la administradora de la empresa</b>, aparte de lo legal’, (...) de la administración, pues lo vas aprendiendo al paso. (Esto) <b>causó controversia entre todo el equipo porque ellos ya tenían un esquema o forma de trabajo</b>, yo entro en marzo y en octubre me dicen ‘(...) encárgate de la administración’ y erróneamente que pienso yo, teníamos de que la administración es la dirección y <b>como que no supimos diferenciar dentro del equipo, el rol, o más bien las áreas que conlleva cada una de las cosas.</b></p> <p>Entonces empiezas a detectar que la gente llega tarde, (...) se va temprano, (...) toma dinero y no (lo) repone, que no te comprueban gastos, (...) que pagas honorarios altísimos, (...) todas esas cuestiones de riesgo, y obviamente la gente no siempre te lo va a tomar a bien, (...) <b>no es la relación, hay que diferenciar mucho la relación laboral con la de los amigos</b> (...).”</p> <p>“(...) de ahí seguí con la administración, pero <b>seguían las disputas como de poder entre el equipo</b>, el tiempo que te tardabas en estar peleando, el estar contestando mails larguísimos de reclamos, era así como de ‘ahora qué’.</p>
--	--	---	--

			<p>Entonces <b>tu capacidad de decisión se empieza a ver limitada, entonces ya no trabajas por lo que es mejor, sino por lo que le parece mejor a tu mismo equipo, desafortunadamente.</b>"</p> <p>"(...) Se empieza a dividir el grupo de trabajo (...) y cada quien desarrolla lo que cree mejor; (...) y <b>yo sigo absorbiendo muchas responsabilidades y (...) como aquí no hay una dirección directa empezamos a tener problemas con los clientes, entonces nadie asumía la responsabilidad</b> de (lo que) se hizo mal, entonces <b>en lo que reaccionábamos (y) coordinábamos, en lo que todo mundo empataba su criterio, tus cuentas ya eran perdidas muy significativas.</b>"</p> <p>"(...) <b>creo que nunca se ha entendido (...) lo que impacta una muy mala producción en tu bolsillo y creo es una de las cosas que menos le preocupa a nuestra dirección.</b> Desafortunadamente trabajamos con empresas colombianas o estadounidenses que (...) <b>la cultura es diferente, (...) no somos un equipo de trabajo, (...) somos factores independientes que hacen su chamba y se van, o sea, yo entrego lo que me toca y no sé si te pueda ayudar en algo, porque ni siquiera me tomo la molestia en preguntártelo (...).</b> Si puedo o no mejorarlo, si está bien o mal, pues ya ese no sería mi problema, (...) ya te lo entregué, ya lo tienes desarrollado, ya no tengo problema por mejorar un proceso entonces (...) <b>lo único que estás</b></p>
--	--	--	---

		<p><b>generando es pérdida</b> y tu dirección tampoco te dice nada, entonces (...) todo mundo toma una zona de confort, (...) no te exigen una calidad de desarrollo, (ni) un horario, tienes una flexibilidad amplia para hacer lo que gustes y mandes, entonces (...) la empresa se puede ir a pique y nadie se inmuta, (...) sabemos que la empresa va decayendo y nadie quiere meter las manos (...) porque pensamos (...) que siempre va a haber ese flujo de dinero (...) los nuevos no se preocupan porque no lo han vivido, pero los que ya estamos atrás sabemos cómo suceden las cosas, (...) que vamos a necesitar dinero, que nos (lo) van a enviar y que vamos a seguir aquí, <b>vamos a seguir quedando mal con los clientes y nadie va a asumir la responsabilidad, pero tampoco nadie nos regaña.</b> Entonces seguimos en una empresa que <b>no tiene una buena dirección</b> o (...) simple y sencillamente, <b>culturalmente hay un abismo, y desafortunadamente somos un equipo poco profesional para poder compartir ideas y recibirlas,</b> o sea, o no sabes hablar o no sé escuchar, pero de que no nos entendemos, no nos entendemos (...). Cada uno sabe hacer su trabajo y (...) maneja una cierta calidad en su desarrollo, pero <b>como equipo de trabajo no tenemos un gramo de profesionalismo para trabajar como empresa</b> ni para proyectarla.”</p> <p>“(...) si (la empresa) tiene vida es porque alguien cree que puede conformar un</p>
--	--	---

			equipo de trabajo, pero al día de hoy no se ha conformado y yo creo que la actitud es esa: no conformarlo (...), seguimos en la misma postura porque ha funcionado, 'yo hago lo que me toca, y tu házle como puedas'.
--	--	--	---

Referente Actor	Proyectos personales	Prospectiva laboral (en general y en Nettingsolutions)	Percepción del trabajo en equipo, del apoyo entre compañeros, del ambiente laboral, del futuro de la empresa
A	<p>"Mi proyecto personal más importante en este momento es irme a estudiar, es hacer mi maestría, son dos años en España en psicología. Y después de eso, profesionalmente dedicarme a eso a la psicoterapia. (...) seguir trabajando con Max, no tanto con Netting, con la oficina, sino con él en sus proyectos; (...) no es un trabajo que odie, es algo que me ha dado satisfacciones en algún momento, que sé hacer y que sé que tiene una posibilidad de desarrollo. Eso en lo profesional."</p> <p>"En lo personal: superar esta historia de amor tan triste (...) buscar una nueva relación más saludable que esa, (...) puedo hacer cualquier clase de tontería, sé que no habrá grandes consecuencias, pero no. O sea, sí aspiro a una relación de pareja, una familia, si quiero casarme y tener hijos algún día, y cinco perros, también es cierto, quiero una casa donde quepan cinco perros."</p>	<p>"(...) creo voy a seguir viviendo del e-learning. Voy a freelancear mucho tiempo, porque voy a deber mucho dinero. También por eso no quiero romper la relación (con la empresa). Sé que como freelance puedo sobrevivir y librarla, mientras me estabilizo."</p> <p>(...) también me gustaría seguirme formando en esto (...), el e-learning me gusta, pero creo que sería mucho más útil hacer un proyecto de trabajo con niños, o sea, más educativo, eso me interesa más. La empresa me parece un caso un poco perdido en general, o sea, seguirle enseñando a la gente cosas de... no valoro demasiado los contenidos que manejamos (...), me cuesta mucho trabajo convencerme de enseñar cosas en las que no creo.</p> <p>"Sí creo en la educación para los adultos, pero creo en la educación que uno busca, o sea, yo creo que en el desarrollo como</p>	<p><i>Trabajo en equipo:</i> "es algo que nunca he sabido hacer, que considero que está sobrevalorado y mal entendido, porque pareciera que el trabajo en equipo es 'la no especialización', 'no jerarquías', 'no orden'. Tengo la impresión de que el trabajo en equipo se vive, como 'todos vamos a echarle ganitas', no. Siempre que yo he trabajado en equipo ha sido más bien, en los trabajos de la escuela, cada quien hacía lo que sabía hacer mejor y alguien lo integraba, y eso es para mí el trabajo en equipo, un trabajo multidisciplinario que se integra (...) si compartes y discutes cosas para mejorarlo, pero creo que no todo el mundo puede hacer todo, no todo el mundo tiene las mismas capacidades y sí creo en la especialización. Creo que el trabajo en equipo actualmente en la mayoría de los lugares está más orientado a lo contrario."</p> <p><i>Trabajo en equipo en Nettingsolutions:</i></p>

	<p>“(A largo plazo) no seguiría estudiando. <b>Quiero estudiar, no por estudiar, sino porque siento que me hacen falta herramientas concretas para la práctica clínica</b>, o sea, tengo la teoría, pero me falta la parte de formación práctica, por eso es que no he puesto un consultorio y que quiero hacer la maestría. Un doctorado no me interesa, es mucho más orientado a la investigación y yo <b>no quiero investigación</b>, yo quiero práctica. No sé, quizá (...) estudiar en algún momento otras especialidades, (...) voy a estudiar ahora infantil, pero sí me gustaría trabajar con adultos, me gustaría trabajar sexualidad, me gustaría trabajar pareja. Pero todo <b>para trabajar, para hacerlo en la práctica.</b>”</p>	<p>proactivo, <b>me interesa descubrir cosas, pero, después de todos estos años de ver a la formación como un producto, como una estrategia comercial tan marcada, estoy decepcionada.</b> Sé que <b>estamos buscando como vender, más que cómo enseñar, más que cómo desarrollar mejores personas, y también estoy muy decepcionada de la humanidad, tampoco me interesa que haya mejores personas, en abstracto.</b></p> <p>(...) prefiero dedicarme tres años a trabajar con una persona y saber que hice algo que trascendió, que decir ‘capacitamos a 4 mil 800’ (...), yo creo que <b>es igual de insignificante para ellos que para nosotros esa experiencia de vida (...)</b> no me satisface personalmente hacer a la <b>gente más productiva (...), me gustaría hacer cosas como proyectos de desarrollo humano en la empresa,</b> pero sé que no se puede (...) te encuentras un montón de resistencia (...), el nivel que puedes alcanzar es tan superficial que realmente no logras un cambio.”</p> <p>(...) yo no sé si estoy saturada por vivir en esta ciudad y en este planeta, en donde <b>hay tanta gente que no me importa.</b> (Alguien) decía ‘(...) pienso en ayudar a una persona a la que vea y pueda entender su historia y saber lo que realmente necesita, pero ayudar a los pobres en general, no me hace sentir mejor (...), o sea, creo que mi visión es muy individualista, (...), pero sí pensar en</p>	<p>“Inexistente. (...) Creo que se han dado (...) <b>momentos y casos en los que va mejorando el trabajo en equipo,</b> (...) puedo hablar de nuestro caso en concreto ahorita, yo creo que estamos trabajando bien (...) <b>nos consultamos, rebotamos ideas, pero finalmente cada quien se hace responsable de lo que le toque, eso es (...) un trabajo en equipo valioso (...)</b> fuera de ese ejemplo muy particular no veo que en la oficina haya trabajo de equipo.</p> <p>(...) con Samantha no existe trabajo de equipo por nada, <b>hay cotos de poder y (...) cada quien quiere demostrar que lo que hace es más valioso y lo hace mejor que el otro y demostrar qué es lo que el otro hace mal.</b>”</p> <p>“Con los nuevos (...) todavía (...) no se integra un proceso de trabajo que permita el trabajo en equipo, creo que sí se puede llegar a dar, yo veo a Jorge dispuesto, yo no sé si me tiene miedo, nunca me pregunta nada, y esa es otra, no, también <b>creo que por eso el trabajo en equipo conmigo no se puede,</b> porque yo le hago la solicitud, le digo, oye vas a hacer esto, esto y esto, y después tú me preguntas cosas que él te está preguntando. Sé que él no se atreve a decírmelas a mí, o no quiere, o no le gusta preguntarme las cosas a mí. Bueno, supongo que estoy poniendo barreras de alguna manera que no lo permiten. Esa es mi percepción sobre el trabajo en equipo, no hay, y <b>no se</b></p>
--	--	--	--

		<p>que a lo mejor sí hice que mucha gente aprendiera y estuviera mejor en su trabajo. Ese 'mucha gente', es tan abstracto que a mí no me significa nada. (...) No me interesa hacer mejor la vida de esas personas que bien podrían no existir para mí. Ahora, si <b>puedo hacer algo con alguien que realmente sea significativo</b> y que yo diga 'estoy viéndolo', <b>eso me haría sentir más satisfecha conmigo</b>. Pero <b>en el fondo es un muy buen trabajo</b>."</p>	<p><b>necesita, apesta trabajar con otros."</b></p> <p><i>Apoyo entre compañeros:</i> "(...) <b>no hay mucho apoyo entre los compañeros, creo que el apoyo se da cuando la relación funciona</b>. No hay. El apoyo no se da por ser compañeros de trabajo, se da si eres mi amigo, y creo que no debería de ser así en una empresa, que te apoye quien sabe hacer lo que necesitas. Aquí todo se maneja por amistades, para bien y para mal."</p> <p>"(...) porque somos amiguitos, pero sé que si no lo manejo así no me hacen caso y que si lo pide alguien más, no lo hacen (...) si caes bien, <b>si tienes una buena relación, consigues lo que necesitas para trabajar y eso me parece que detiene mucho el trabajo, nuestro desarrollo</b>. Igual entre nosotros, <b>cuando estamos de buenas nos apoyamos y cuando no, sabes qué, ráscate como puedas</b>, creo que así se da en la oficina."</p> <p><i>Ambiente laboral en Nettingsolutions:</i> "(...) es como el clima de la oficina, es un clima extremo: hace mucho calor de un lado y mucho frío del otro, y <b>a quien se le da la gana lo cambia nada más porque sus pantalones lo decidieron</b>, y eso es creo, el reflejo del ambiente laboral en realidad, o sea, <b>no importan los demás</b>, no se considera de parte de nadie, el trabajo de los demás como actividades laborales (...) creo que <b>no se valora el trabajo de los demás en general en la oficina y eso provoca un clima no</b></p>
--	--	---	---

			<p><b>propicio para el trabajo (...) y las relaciones que se han dado, las interacciones, los choques que hay entre personas por estilos de personalidad distintos, genera un ambiente muy hostil, todo el tiempo.</b> Vivimos a la defensiva en esa oficina, y a la ofensiva también, estamos buscando en qué momento le metemos el pie al de enfrente y tristemente sigue pasando a pesar del cambio, o sea, hubiera sido de esperarse que hubiera una modificación, pero es que (...) nuestro problema es de fondo, (...) estamos bien enganchados (...) y venimos aquí a reflejar nuestras broncas personales y <b>el hecho de que no haya una estructura firme en la oficina, una jerarquía, una toma de decisiones, procedimientos claros, hace que todos estemos reviviendo nuestros conflictos personales todo el tiempo (...)</b>”.</p> <p>“(...) a mí nunca me molestó la oficina chiquita. Mi lugar me gustaba, <b>me hacía muy feliz ese lugar</b> y ¿sabes? <b>me gustaba estar aislada de los demás.</b>”</p> <p><i>Futuro de la empresa:</i> “Hijole, no sé. (...) La verdad es que no tengo idea, no he visualizado la empresa sin mí. (...) creo que va <b>depender mucho de la actitud que tomen las personas que queden</b> y de los próximos dos o tres meses. <b>Max (...)</b> <b>nos dio una oportunidad</b> y él quiere que se logren cosas pero también está cansado, si sale ‘qué bueno, qué maravilloso, si no, tengo 87 proyectos en</p>
--	--	--	---

			<p>la cabeza y puedo hacer otra cosa'. (...)"</p> <p>"(...) creo que <b>para que la empresa sobreviva, tú tienes que fortalecerte muy cañón, porque si no va a regresar ella a hacer otra vez lo que se le de su gana con la empresa</b> (...) no es que esté mal que sea ella, <b>está mal porque no es la persona más preparada, porque no tienen nada que ver su preparación académica y personal y laboral, para hacerse cargo de una empresa que se dedica a lo que hacemos aquí, pero sí le encanta el poder y no lo va a dejar ir tan fácil.</b>"</p> <p>"si algo tiene es esta seguridad aunque no tenga idea de lo que está haciendo (...) como más <b>esta fachada, creo que es lo único que tenemos en común Samantha y yo, la seguridad para decir tonterías,</b> aunque después nos metamos en broncas porque lo que dijimos no se hacía."</p> <p>"si se logra sobrepasar estos <b>bachecitos de personalidades, yo creo que la empresa sí da para crecer y para hacer y llevar más proyectos.</b> Sí creo también que se va a despegar del <i>e-learning</i> bien pronto, porque el <i>e-learning</i> no es la tirada de Max, no le encanta y tampoco es el gran negociazo, y tenemos competidores muy fuertes, pero sí hay la posibilidad de hacer otras cosas. (...) <b>Que la empresa crecería, yo no lo veo así,</b> (...) 40 personas haciendo cursos, para nada, (...) creo que, <b>o se cambian de</b></p>
--	--	--	---

			canal y empiezan a hacer otra cosa, o no sé, es que es una empresa muy rara, como la mancha voraz, no tiene forma.
B	<p>“(…) <b>profesionalmente el retomar mi especialidad y terminarla, (…)</b> me falta un semestre. Desafortunadamente, (…)<b> por el trabajo que tampoco te deja mucho y que le apuestas al trabajo (…)</b>. Soy una persona bastante inquieta, entonces no puedo estar sin leer o sin estudiar. Mi <i>hobbie</i> es leer y hace mucho que no me leo un libro (…). Ese va a ser otro de los retos, leerme un libro completo antes de que acabe el año.”</p> <p>“Me voy a meter a hacer unas prácticas (…)<b> en derecho administrativo, en una de las secretarías del Gobierno del Distrito Federal, (en donde) resuelves casos prácticos (…)</b>.”</p> <p>“(Estudiar la especialidad) en la Libre de Derecho.”</p> <p>“me caso el 9 de octubre, voy a tener otro ritmo de vida (porque) ya tengo una nueva casa, (que) está fuera de la Ciudad de México. (Estoy) disfrutando el proceso de coordinar (…). Personalmente yo creo que <b>soy una persona muy muy feliz</b> y muy plena en la cuestión... (…)<b> yo creo que en todos los momentos de mi vida he sido muy feliz, (…)</b> <b>soy una persona que le encuentra el modo a las cosas, que me gusta ver que voy obteniendo lo</b></p>	<p>“(…) <b>la situación de la empresa es tan delicada en este momento porque tenemos muchos cambios, porque nos estamos adaptando a otra forma de trabajo, tenemos una nueva dirección. (…)</b> <b>mi perspectiva laboral a futuro sería, uno, lograr cerrar más cuentas</b>, al cerrar más cuentas hay más negociaciones, al cerrar más negociaciones, hay más contratos y al cerrar más contratos (…)<b> tengo más empleo y si se generan cuentas, el administrar y eficientar los flujos (…)</b> en cuanto a transacciones monetarias (…).”</p> <p>“<b>En cuanto a crecimiento a futuro, (…)</b> <b>si la empresa logra pasar de este año, sería como en dos años y probablemente pueda yo trabajar a distancia por los planes personales que tengo, (porque) te desgastas menos, intervienes menos, y a lo mejor hasta estorbas menos, (…)</b> dejas de ser un obstáculo para que la gente pueda desarrollarse mejor (…).”</p> <p>“(…) <b>en general, empezar a optimizar mi tiempo (e invertirlo) en el plano laboral, en lo que realmente me guste, que es trabajar bien, hacer lo que yo sé hacer y tener independencia en</b></p>	<p><i>Trabajo en equipo:</i> “(…) <b>que cada quien haga lo que le corresponde, es como los engranes en una máquina, cada uno, chico o grande tiene su trabajo, (…)</b> <b>es respetar tus debilidades y aplaudirte tus fortalezas.</b> El reconocer las fortalezas de los demás y el apoyarte cuando tienes debilidades, (…)<b> el trabajo en equipo es el respeto.</b>”</p> <p><i>Apoyo entre los compañeros:</i> “(…) el soporte que te puede dar alguien, (…)<b> si te sale algún bomberazo sepas que tienes equipo para poder solucionarlo, (…)</b> que todo sea recíproco (…).”</p> <p><i>Ambiente laboral:</i> “(…) <b>lo genera el equipo de trabajo, (…)</b> <b>todo se basa en el respeto y en la convivencia (…)</b>. Me parece que son desde mobiliario, iluminación, que tengas una buena silla, que tengas (…)<b> un espacio definido para ti, que puedas personalizar y que puedas aprender a respetar y a convivir, ese es un ambiente laboral.</b>”</p> <p><i>Futuro de la empresa:</i> “(…) yo creo que nos van a volver a cambiar al director general porque desafortunadamente <b>hemos tenido personas biculturales, bueno más bien que pretendan ser biculturales, pero nunca han asumido</b></p>

	<p>que yo quiero, y que me llena mucho <b>(mi) familia (y mis) amigos</b>, que <b>soy una persona muy cerrada en el poder compartir y el poder convivir con la gente</b>, pero la gente que tengo cerquita, es la (...) que valoro mucho y que siempre te levanta, no tienes que andar buscando entre miles de personas que conoces, (...) me siento muy querida, (...) <b>a lo mejor te desanima lo laboral, pero personalmente estás tan bien que puedes sobrellevar cualquier cosa</b>, o profesionalmente puedes estar tan bien que puedes sobrellevar cualquier cosa, (...) soy una persona que trata de siempre estar bien y me funciona.”</p> <p>“(...) ahorita <b>el único reto que tengo es, o que la empresa suba o que la empresa cierre</b>, o sea, (...) ese es un reto profesional y son cuestiones que desafortunadamente no dependen únicamente de mí, (...) probablemente el próximo año mi reto profesional sea otro (...) por las circunstancias que se vayan desarrollando, pero (...) al día de hoy, esos dos proyectos (son) los más importantes: el darle seguimiento a los estudios y seguir con mi vida, otra nueva etapa (...)”.</p>	<p><b>decisión, o sea, que tengas voz y voto, que te sientas realmente escuchado</b> y que digas ‘me pasé 10 horas investigando, no dormí y tengo como 40 mil archivos en mi computadora, pero me sirvieron porque logré inyectar un poco al (...) equipo o (...) en mis directivos, para que piensen que las cosas son diferentes, no (...) como tú lo dices, porque <b>al final del día son percepciones</b>, pero <b>que no sientas que trabajaste para oídos sordos</b>, (...), que siempre trabaje (...) <b>donde yo me sienta a gusto y me pueda desarrollar</b>, (...) <b>donde tu trabajo y tu esfuerzo se vean (...) reflejados</b> (...).</p> <p>“(...) <b>lo que estoy buscando ahorita ya es dirigir un grupo de personas, porque me siento muy apta para ser una persona (...) –que- fácilmente puedes dirigir o asumir la administración o dirección de algún área</b> (...)”.</p>	<p><b>un rol por México, no tenemos una cara por México, entonces perdemos muchas circunstancias de vista (...)</b> -el futuro- lo veo complicado (...) a corto plazo, para mí sería terminar el año (...) porque no hemos logrado consolidar nada, <b>somos una empresa que va a cumplir 4 años de creación y no tienes consolidado ni siquiera un equipo de trabajo</b>, por lo cual, tampoco tienes consolidada ninguna cuenta (...).”</p> <p>“Muy complicado financieramente, y muy complicado porque toca adaptar al equipo de trabajo y cómo haces si tu equipo de trabajo se adapte si no tienes trabajo que puedan desarrollar (...) si no tienes chamba cómo coordinas un equipo de trabajo, cómo desarrollas, (...) <b>seguimos sin consolidarnos y así vamos a seguir</b> (...)”.</p> <p>“A largo plazo, si pasamos este año, (...) probablemente podamos cerrar algunas oportunidades de negocio, de ahí derivar el trabajo y yo espero que el próximo año sea mucho mejor que este, aun cuando este lo iniciamos excelentemente bien, cuando <b>un chavo venía haciendo su trabajo y (...) ya estaba agarrando la onda de qué era llegar temprano o (...) salir tarde</b>, cuál era el negocio de la empresa, <b>desafortunadamente ya no está aquí. Entonces hay que educar a alguien más para que pueda hacer ese trabajo y lleva tiempo</b>, por lo menos yo le veo estabilidad a Netting dentro de unos dos o tres años.”</p>
--	--	--	--

--	--	--	--

Referente Actor	Necesidades satisfechas en Nettingsolutions	Necesidades insatisfechas (en general y en Nettingsolutions), cómo se pueden cubrir	Motivadores para ir a trabajar día a día
A	<p>“Primero <b>económicas</b>, o sea, he vivido de Netting todo este tiempo. Necesidades de <b>autorrealización, como profesionalmente me he sentido capaz y reconocida, y eso para mí ha sido importante, el reconocimiento, quizá incluso de pertenencia</b> (...) mi familia está rota pero es mi familia, o sea, es mi oficina.”</p> <p>“El hecho de saber que tengo las llaves de la oficina, <b>yo puedo pasarme aquí la noche del domingo, a mí eso me da paz</b>, me hace sentir como que es algo que no lo siento tanto como un trabajo, me puedo involucrar con mi trabajo y eso le quita un poco de lo despersonalizado que es (...) <b>a lo mejor no estoy haciendo nada por el mundo, pero esta es mi oficina y me gusta.</b></p> <p>“(…) es un lugar de pertenencia para mí, (...) <b>yo siento más mi casa la oficina, que el lugar donde vivo, siento que tengo más autoridad para hacer cosas</b>, que la que tenía antes en donde vivía, porque tenía que compartir con otros y aquí no, si yo vengo a trabajar un domingo es porque se me dio la gana, y vengo y hago cosas productivas en el</p>	<p>“(…) si hablas de algo que en general no has hecho, no solo piensas en algo que Netting debió de haberte satisfecho. En general... Pues un poco y en alguna temporada, <b>tranquilidad.</b></p> <p>“(…) económicamente siempre me gustaría percibir algo más, pero tampoco siento que me hagan sufrir, creo que puedo vivir como estoy. Básicamente <b>identidad y creo que tiene mucho que ver con la falta de claridad en cuanto a roles en la empresa</b>, he sido muchas cosas y no he sido ninguna en todo este tiempo, entonces eso me hace a querer regresar a ser alguien o a hacer algo, y por eso busco la psicología que es lo mío, (...) porque <b>todos esos puestos aquí, van y vienen como al agua y no significan nada</b>, al principio a mí me gustaba ser la coordinadora de Educación Corporativa (...).”</p> <p>“<b>identidad es lo que me falta, que la empresa no me da y que incluso me ha quitado un poco.</b> (...) Es un trabajo que <b>no contribuye a generar una idea clara de quién eres.</b> Esto precisamente, una <b>identidad profesional.</b>”</p>	<p>“(…) los proyectos que tengo ahorita, <b>terminar (bien) lo que estoy haciendo.</b> Todos los días llego al trabajo o salgo de mi casa con la expectativa de acabar uno de mis pendientes, o sea, <b>mi sueño es un día no tener pendientes, a eso aspiro</b>, pero de ir cerrando cosas, (...) eso me da mucha satisfacción, sentir que sí estoy haciendo cosas, me gusta el rato en el que estoy trabajando, llegar a sentarme (...) yo me divierto mucho con eso, lo disfruto mucho.”</p> <p>“(…) ahorita si (...) hay un nuevo proyecto, me emocionan menos que antes. Hace unos meses (...) a mí me daba emoción que hubiera un proyecto nuevo y que íbamos a hacer algo diferente, ahorita ya no; <b>ahorita si llegan, ya me pesan un poquito</b> (...). Pero <b>lo que sí me satisface y me motiva, es acabar lo que tengo, acabarlo bien</b> (...) <b>que todo eso se cierre correctamente y que puedan salir proyectos nuevos, eso me motiva, eso me gusta.</b></p>

	<p>momento que yo quiero, empiezo cuando quiero, termino cuando quiero, o sea, <b>toda la oficina es mía, eso me hace sentir bien, eso me gusta</b>, es como <b>pertenencia de pertenecer al grupo que es la empresa, esta comunidad (...)</b> virtual que es la gente que está en otros países, pero bueno, nos reconocemos como gente de Netting y al contrario yo <b>siento que también la empresa me pertenece a mí, que no sería lo mismo si no tuviera las prerrogativas que tengo</b>, o sea, si yo tuviera que llegar a cubrir un horario, y si no me abre Samantha no entro, no sería lo mismo. Creo que <b>por eso es que yo me he involucrado tanto</b>, porque hay como mucho dar y recibir, en concreto de Max. (...) Para mí, él es la empresa, no de la oficina, sino de la empresa, de la dirección. En la oficina tengo mis broncas, pero con la empresa no.”</p> <p>“Incluso, <b>necesidades hasta de esparcimiento</b>, haber viajado, conocer a otras personas, creo que tengo amigos que he hecho de la empresa, incluso los clientes, son producto de la empresa y del trabajo de aquí. <b>Ese reconocimiento</b>. Creo que sí, he satisfecho muchas cosas, <b>creo que ya no puedo seguir satisfaciendo más cosas ya todo lo que podía dar, ya lo dio en ese sentido y por eso es que también ya busco otras cosas.</b>”</p> <p>“(…) algo que sí he satisfecho y creo que tiene que ver no solo con la empresa, yo</p>	<p>“(…) cuando no te refuerza el entorno laboral, dices (...) yo quiero ser lo que soy, no quiero ser la que se sienta en el escritorio del fondo y que hace, o que nadie sabe qué hace y que a veces lo hace bien y a veces no. <b>Es eso lo que yo reclamaría a la empresa y de lo que no me siento satisfecha, falta de identidad.</b>”</p> <p>“Sé que no es responsabilidad de la empresa, sé que he contribuido a quitármelo (...), <b>una vida personal un poco más amplia</b>, (...) creo que ha sido bueno y malo al mismo tiempo que yo me pueda involucrar tanto con el trabajo, lo que hace es que <b>me aísla de otras esferas de mi vida</b>. Me gustaría un trabajo en el que yo pueda (...) involucrarme de esa manera. (...) Porque yo personalmente no puedo evitarlo, por mis propios medios, no puedo decir, ‘hasta aquí llego y mañana será lo que toque’. (...) me gustaría tener un trabajo en donde no estuviera tan abierta la puerta para decir ‘quédate, da más, sigue haciendo eso’. Entonces poder, un poco más forzada a <b>desarrollar algunas otras cosas, como las relaciones interpersonales</b>, creo que ahí me falla mucho, no tengo una gran red de apoyo, una red social, no tengo muchos amigos. (...) Eso es algo que está un poco insatisfecho en mi vida.</p> <p>“(…) <b>Definiendo bien los roles, los puestos y las responsabilidades</b>. Las dos cosas se resolverían, si yo supiera</p>	
--	---	--	--

	<p>creo que <b>tengo una buena calidad de vida en este momento</b>. El vivir cerca, el tener las cosas que me gustan aquí, yo me siento bien con mi vida en el último año y creo que mucho ha contribuido la empresa, y las decisiones que he tomado para estar en ello.”</p>	<p>bien cuál es mi trabajo, podría hacerlo y tendría un límite, de lo que puedo y no puedo hacer, creo que eso me ayudaría si siguiera en la empresa.”</p> <p><b>Estrategia:</b> “Le coqueteo (a Max). Un poco sí yo creo que es eso, no tan directamente y no con una connotación sexual, pero sí. <b>Mi estrategia generalmente es acercarme a la figuras de poder y demostrar mis capacidades a esas figuras. (...) Demostrar seguridad aunque no la tenga</b>, pues sí, tener como una fachada que permita <b>que la gente crea que soy capaz de hacer lo que en realidad soy capaz de hacer</b>. Y (...) <b>buscar una relación personal con las personas que toman las decisiones.</b> (...) Solo me funcionan con los hombres (que tienen poder), (...) para tener ese acercamiento con esas personas, creo que uno empieza acercándose desde abajo, desde la admiración, el ‘te escucho, aprendo de ti, enséñame’ y eso es algo que valoran mucho las personas y que cuando el otro te está enseñando y tu demuestras que aprendes y que entiendes, y que además propones, eso es algo que te abre muchas puertas. (...) y con las mujeres definitivamente no puedo hacerlo (...)”</p> <p>“(...) Creo que me funciona el asumir que tengo un área de expertice, es decir, ‘enséñame de todo, yo sé mucho de esto’, eso me ayuda (...) Entonces eso, <b>la admiración mutua es lo que permite ese tipo de relaciones, con gente a la</b></p>	
--	---	---	--

		<p>que no admiro de nada, no hay forma.”</p> <p>“necesito reconocer algo valioso en la otra persona para tener una buena relación”</p> <p>“(…) Siento que es un equipo, en este momento, como muy iguales (...). (Con otras personas) yo no me veo como iguales, (...) <b>estoy segura de que tienen cosas valiosas en algún lado, pero no son cosas que yo necesite</b>, pero bueno, siento que a ellos les puedo ofrecer algo y ellos están dispuestos a recibirlo, si les interesa pues órale adelante.”</p>	
B	<p>“<b>La independencia, la seguridad (...).</b> Aquí para trabajar pues necesito de los demás, porque a lo mejor no estás al 100% de todos los proyectos y este trabajo te da independencia (por) que tú <b> tienes esa calidad para valorar o evaluar lo que estás haciendo, (...) en mi área no hay quien me revisaría mi trabajo, entonces llevas la responsabilidad de que lo que tu digas, es, y eso te hace sentir muy segura, (...)</b> porque lees, (...) investigas (...) porque sé que lo que salga de mi boca es lo que vamos a implementar en cuestiones legales, (...) <b>me siento una persona sumamente independiente y (...) responsable de cualquier cosa que pudiera pasar en la empresa (...)</b>”.</p> <p>“En las (necesidades) personales, <b>tengo un mejor sueldo que en mi trabajo</b></p>	<p>“(…) <b>el seguimiento en el trabajo de cada uno, o sea, no puedes jugar con los cargos (...)</b> más allá de que te den o te quiten, <b>la claridad con que lo puedan expresar</b>, me parece que en la empresa no existe como esa parte objetiva, como que nuestros directores piensan que para no hacerte enojar, no hacerte daño emocional, no te pueden decir que no o no te pueden deslindar de responsabilidades. Entonces (...) <b>conflictúas el equipo porque (...) prometes a todos lo mismo, (...)</b> esa parte no es algo que Netting haya podido subsanar (...) –porque- <b>no se tiene esa cultura en nuestra dirección</b>, y también depende mucho del equipo de trabajo (...)”.</p> <p>“(…) que no te dejan, por lo menos a mí, <b>que si ya estudiaste algo (...) lo puedas</b></p>	<p>“(…) <b>lograr que seamos un equipo homogéneo, (...) contagiarlo de que la actitud es otra: de que yo puedo estar abismalmente lejos de tus creencias, de tus pensamientos, pero que dentro de la oficina, (...) vamos hacia un mismo lado (...).</b></p> <p>“(…) esa es mi motivación, el contagiarlos y el lograr que esa dirección bicultural que se debe de tener en la empresa se tenga, (...) con mis números, con mis leyes, con mi conocimiento del proceso, porque (...) <b>aunque han aislado las áreas yo no dejo de conocer un proceso de producción (...)</b>”.</p> <p>“(…) Esa es la motivación, el que logres <b>que realmente haya una cabeza para México, que haya un responsable porque (...) todos hacemos algo, pero</b></p>

	<p>anterior. (...) <b>la seguridad y el compromiso que puedes adquirir con una persona, más que con una empresa, con una persona que en este caso sería Max</b>, que me sacó de un despacho, para meterme en su empresa y poderme consultar cuestiones que a veces ni siquiera imagino: exportaciones, sus ideas que tiene, o sea, <b>una persona que cree tanto en tu trabajo (...) que cree que cuentas con la capacidad, (...) te brinda muchísima seguridad para todo y pues trabajar en equipo. (...) trabajar con las personas, ser mucho más tolerante porque dependes mucho de las entregas que hagan, a hablar, a sociabilizar con el cliente.</b> Yo soy muy educada, pero también soy muy reservada, entonces a lo mejor no hay ese clic con el cliente que a lo mejor ahora he podido desarrollar, que ya tienes que interactuar con más gente y gente de otros niveles y ya no te apabulla cualquier cosa, ya no te da miedo presentarte ante un director y no cualquier director, porque afortunadamente las empresas que tenemos son muy buenas (...)."</p>	<p>aplicar, (...) y más cuando (...) la empresa te está fomentando el que conozcas un panorama nuevo (...) y que te digan 'no pero ahorita no, mejor mañana', o sea, <b>cuál es el seguimiento que le das al crecimiento de tus empleados.</b> (...) no han terminado de explotar la capacidad de cada uno (...).</p> <p>"Otra cosa (...) <b>que no haya cubierto (...) es mi situación monetaria,</b> (...) no es la que yo requiero hoy, (...) en algún momento (...) me cubrió las necesidades, sí, pero (...) <b>la experiencia, tu capacidad, tus estudios, el cómo conllevas las situaciones, siempre quieres verlo reflejado y remunerado, y no ha sucedido (...).</b>"</p> <p>"(En general) alguna necesidad (no cubierta) pues la profesional, eso que depende directamente de mí y que no pude concretarlo (la especialidad), que (...) le apuestas a otro tipo de circunstancias, pero que al final del día no quitas el dedo del renglón, no lo he podido concretar, pero tampoco es algo que diga, se acaba el mundo (...)."</p> <p>"(...) en lo personal, siendo más tolerante, que tampoco lo he podido concretar (...)."</p> <p>"(Cómo cubrir el <b>seguimiento al desempeño de los empleados) con un buen filtro de información, alguien que tenga la objetividad y sea capaz para reconocer de que los demás hacen bien su chamba,</b> (...) dejar las cosas de</p>	<p><b>nosotros no somos responsables del resultado que tenemos (...).</b>"</p> <p><b>"¿A mí me gustaría ser esa persona que digiera el equipo?,</b> (...) con el equipo de trabajo que tenemos ahorita, no sé si me encantaría (...) yo creo que (...) <b>me gustaría, pero creo que conflictuaría a todo el mundo, como siempre,</b> (...) es esa actitud de siempre necesitar a alguien externo."</p> <p>"(...) yo creo que a todos nos gustaría tener personas a nuestro cargo (...) y creo que todos en el equipo de trabajo somos capaces...bueno no todos, <b>algunas de las personas que estamos en el equipo, podemos coordinar un equipo de trabajo. Sí si me gustaría, pero no lo veo palpable.</b></p> <p>"(...) el no delimitar (funciones) crea caos, desde el momento en que tú no opinas, sino decides (...) desafortunadamente somos un equipo muy poco profesional porque hacemos de todo y no nos hacemos responsables de nada (...) <b>todo responde a ese profesionalismo que nadie asume y (a) quien quiere asumir (...) lo tachan de querer abarcar más allá.</b> (...) es impresionante ver hasta qué nivel <b>dejas de asumir responsabilidades y no permites el crecimiento de los demás,</b> (...) alguien que se sienta frustrado en lo que está haciendo, (...) pues ni cuentas con él, (...) se va a dedicar a hacer su chamba porque (...) propone y todo le echas para</p>
--	--	---	---

		<p>'ah es que este desarrollo está bien porque yo lo revisé y yo dije que tenía mal', (...) ¡no!, <b>que sea un trabajo para una empresa y no para una persona</b>, que sea una percepción objetiva y de una persona amplia de criterio, (...) que acepte sus debilidades y sus fortalezas y así te permite apreciar las de los demás. (...) eso <b>lo lograría con un buen filtro o una dirección muy cercana, (...) no una dirección a distancia</b> como lo hemos estado haciendo, sino una dirección directa en México, (...) lograríamos evitar que haya de que 'me dijo', 'por ahí escuché', 'me envió un mail' o 'es que yo escuché que ella le dijo a fulanito'. (...) y que <b>le exijas a tu equipo de trabajo (...) la madurez y la calidad del trabajo como tiene que ser</b>, como en cualquier empresa mexicana, tienes un horario, hay una calidad de trabajo (...) y en cuanto empiece a crecer la empresa (...) empezamos a ser recíprocos y (...) empiezas a ganar más, pero tal pareciera que en la empresa nadie quiere ganar más porque nadie se esfuerza de más y quien (lo hace), pues el otro le mete el pie y (...) cuando llega la información a la dirección pues ya llegó tarde, porque aunque se haya desvelado, se haya quedado horas extra (...), entregamos tarde el desarrollo (...) entonces (los directivos) no saben ni como está la operación (...).</p> <p>"(...) (En cuanto a) la relación entre nosotros, yo <b>creo que al equipo de trabajo le hace falta humildad</b>, (...) está</p>	<p>atrás. Eso es el <b>delimitar funciones (...)</b> –pero- más que delimitar, (...) –se trata de- <b>respetar el trabajo de los demás.</b> (...) -además- <b>no hay una comunicación efectiva.</b> Yo creo que eso lo podemos coordinar así."</p> <p><b>"El no delimitar funciones es el no asumir responsabilidades (...)</b> y no nada más de funciones (...) no es posible que una persona que desarrolle se revise sola, se haga correcciones sola y que no puedas obtener la retro de alguien más porque eso te molesta (...) toda esa parte se pierde porque no delimitas".</p> <p>"Afortunadamente yo no he tenido conflictos –laborales- directos (...) con nadie, aunque todo el mundo esté peleado conmigo. Personales pues soportar dos tres gritos, (...) pero la verdad es que ni siquiera les doy mucha importancia, (...) son mis compañeros de trabajo. (...) Si fuera una persona que (...) tuviera la madurez para tomar un comentario, se lo hago, pero como sé que (...) <b>dentro del equipo no se pueden hacer comentarios (...) por las susceptibilidades,</b> (...) no hago nada, o sea, <b>no hay un punto de acuerdo porque no hay disposición de la gente.</b> (...) más bien el punto de encuentro es <b>encontrar el tiempo y la forma de decir las cosas, (...)</b> –con- el respeto que <b>cada uno le puede tener al otro. (...)</b> Yo creo que sería la comunicación, con cada uno diferente, porque al final del día todos responden a un estímulo</p>
--	--	--	--

		<p>muy desequilibrada esa parte, nuestra prepotencia y nuestra arrogancia es mucho más (...) visible (...) La humildad, la tolerancia y el respeto; nadie respeta el trabajo de nadie (...) la actitud de la gente es negativa, (...) no llega con ganas de trabajar a la oficina (...). Yo creo que cada uno está acostumbrado a tratar y a ser tratado así <b>(sin respeto), porque es la única forma en la que podemos comunicarnos</b> (...). Yo creo que eso es el problema.</p>	<p><b>diferente</b> (...) <b>es constancia, comunicación y respeto.</b> Que sea (en) un espacio donde solo estés con esa persona, que no haya necesidad de exhibirla (...)."</p> <p>"(...) me ha tocado con personas tan orgullosas como <b>Ninette</b> que te manden un mail y (diciendo) 'discúlpame', después de decir pestes, (ella <b>es</b>) <b>una persona con la que menos me llevo personalmente, y laboralmente no tengo problema,</b> (...) yo no soy quien para controlar la calidad que pueda tener (...)."</p>
--	--	---	--

## Entrevista a Max Carrillo Iregui

### 1. HISTORIA

**Nayhely Medel (NM):** ¿Por qué quería establecer una sede de su empresa en México?

**Max Carrillo (MC):** La idea empezó en el 2006, 2007 y eso ya fue 5 años después de haber empezado Netting Miami, entonces lo que sucedió fue que, una manera de competir desde Estados Unidos es mostrando que tiene operaciones en Latinoamérica porque en ese momento Miami era, haz de cuenta, el centro de todas las multinacionales que tenían operaciones en Latinoamérica, la casa central era en Miami y los bancos establecieron eso, todas las multinacionales gringas se iban a Miami, entonces si tu eras un gerente o alguien encargado de la región, te trasladaban a Miami, porque allá ubicaban a todos los que tienen la responsabilidad regional. Como tenía la responsabilidad regional, cuando tú te presentas a las multinacionales entonces te dicen “bueno y ¿en dónde tiene sedes?” y entonces nosotros decíamos siempre “en Bogotá” y pues obviamente el mercado mexicano es 50 veces más grande que el colombiano. Entonces se empezó siempre a pensar, “ok, vamos a fortalecer la operación de Netting abriendo la oficina en México, primero que todo, así pues somos más competitivos allá, y segundo si tenemos unas soluciones buenas en Estados Unidos, ofrezcámoslas a unos clientes en México. Entonces, la oficina de México es como el resultado, como el crecimiento orgánico, es decir, como el crecimiento de la corriente, del impulso que lleva la misma empresa y se abrió en el DF porque obviamente es el más grande, entonces por eso se abrió la empresa en México.

**NM:** ¿Cómo decidió que fuera Pedro quién iniciara la empresa?

**MC:** Básicamente el principio ahí es un cálculo de administración que es un concepto en inglés que se llama *start up person*, la persona que arranca el negocio, la persona que arranca el negocio es una persona que tiene que tener diversas cualidades, primero pues haber trabajado en ventas, el segundo, lo que sí buscábamos era que fuera una persona que fuera bilingüe 100% porque igual creíamos que muchas oportunidades en el futuro iban a ser así y que estudiara administración, que le gustara el mercadeo y la manera como esa idea ya se tenía premeditada, yo empecé a preguntarle a conocidos acá en México, les preguntaba que si conocían a alguien que nos ayudara con eso, que fuera un *start up person* y Pedro, yo tuve la oportunidad de conocerlo, él en ese momento se estaba cambiando de trabajo, ahí fue cuando yo, digamos...ahí fue cuando concretamos ya que él iba a ser la persona que iba a arrancar el negocio, entonces tenía diferentes responsabilidades: conseguir los abogados, buscar las cosas, la oficina, buscar la gente y pues básicamente queríamos ... alguien que fuera 100% mexicano para que nos empezara a abrir la operación a la manera mexicana, no a la manera a como nosotros la habíamos abierto en Miami.

**NM:** ¿Y cuáles fueron sus acuerdos con Pedro?

**MC:** No, básicamente no habían, era más de establecer la operación y empezar a buscar la gente, al principio nosotros sí creíamos que podíamos empezarle a mandar los negocios de Miami que necesitaran presencia en México. Entonces él iba a ser básicamente, esa persona se le llama más como “desarrollo de negocio”, es el que desarrolla el negocio, porque es el que dice “ah no. está esta oportunidad”, “comenté esta cosa, hay una posibilidad por acá”, “hice este estudio y esta es la manera como se debe hacer una contratación laboral, o sea como toda esa parte de manejo de la empresa, de lanzamiento de la empresa.

## **2. ACTUALIDAD**

**NM:** ...del presente cómo concibe, como percibe usted a Netting México?

**MC:** Pues yo creo que cada día que pasa en Netting México, yo veo a la empresa mucho más...mucho más lista para cosas más grandes, la verdad, se ha la gente más madura, la gente más involucrada en el tema y veo que las oportunidades se están dando, especialmente ahorita, en este momento, en estos dos últimos meses, la gente ... trabajo y empieza a ver más clientes “ah ire este cliente nos volvió a renovar”, “ay, mire este cliente que le buscamos tanto tiempo, nos siguió buscando” y entonces eso está como resultado de un trabajo de dos años, casi, porque... el equipo, formarlo, concientizarlo y sin darse cuenta, los equipos van formando sus valores y sus metodologías de trabajo. Sigue siendo una empresa pequeña naturalmente, pero creo que tiene más actitud y habilidades de empresa grande que lo que tenía, por decirte, el año pasado. Es decir, que la gente y lo que viene ahora es mucho mucho más importante, yo percibo a Netting que es una empresa que ya está lista mucho más para crecer que antes, pero mucho más, porque ya han tenido proyectos buenos, proyectos malos, porque ya han tenido clientes buenos, clientes malos, porque los equipos han rotado, pero sin embargo ustedes se han mantenido, pero igualmente siguen siendo una empresa que hay mucho por hacer, pues la idea es, digamos si esto se creciera a 40 personas, como es la empresa de Colombia, para crecerla de muchos otros servicios y para traer esos servicios, pues hay que contratar gente, por ejemplo, las dos personas que entraron de autodesck, ya se empieza a ver como un grupo y la gente se empieza a comportar mucho más como si estuviera en una empresa, comportar en una empresa es que vuelvan a la cultura de cómo responder ante una situación y entiendan qué es la responsabilidad del trabajo, entiendan mucho más que esto es un ambiente laboral, ¿si me explico? Lo que viene más adelante, es que como ya está lista para crecer hay que ponerle cosas adicionales, entonces están haciendo programas como el que te dijo ya Maribel, que se llama “Human” y por eso la hizo en Colombia y también se estaba haciendo acá en México, con todo eso la gente va madurando un poquito. Entonces yo lo percibo, la empresa tiene más potencial que antes, mucho más.

## **3. A FUTURO**

**NM:** Con base en eso, ¿a futuro como la ve?

**MC:** Yo creo que las bases están ¿si me explico? tú ves que hay un equipo, que hay cosas organizadas que se van desarrollando, pero todo eso va depender de la cultura, la empresa tiene que cambiar de una empresa chiquita a una empresa grande, si me explico, entonces a la gente hay que prepararla para eso, y la cultura es totalmente diferente, porque el ambiente laboral es mucho más laboral que personal. Cuando es una empresa pequeña siempre se da para cosas más informales, pero una empresa en la medida que va creciendo se tiene que formalizar más sus procesos. Entonces viene una formalización de procesos grande y la formalización de procesos forma la cultura, además todas las personas que están acá son jóvenes, entonces si hay oportunidades para la gente de acá, es que la empresa los exponga a ambientes laborales de estándares más altos. Segundo, que tenemos que aprovechar las oportunidades de todos estos clientes grandes que se consiguen, se tiene mucho trabajo, entonces se tiene que mirar, reevaluar las soluciones, mirar si vamos a seguir vendiendo, en qué vamos a seguir haciendo énfasis, dónde está la oportunidad acá en México. Lo que yo creo es que viene más gente de ventas y hay que sostener los clientes y tiene que haber apoyo a la producción, ya sea desarrollando el talento que hay acá, o ya sea trayendo nuevo, que es lo que hacen las empresas, entonces para que crezca necesitamos desarrollar a la gente, la gente verá si quiere desarrollarse o no, porque yo lo vi en Colombia, por ejemplo, en Colombia la gente que empezó hace cinco años, que eran tres, tienen diferentes expectativas de lo que las empresas esperan, porque una empresa que espera algo grande, ya espera un comportamiento mucho más estándar de cuando se trabaja en una empresa de 3000 empleados, y eso crea diferentes conflictos porque en la medida que se va creciendo, la gente cree que puede seguir trabajando igual y todo cambia, o sea, las mismas personas tienen que darse cuenta que la empresa va para otro lado, que vienen nuevos protocolos y nuevas metodologías, pero todo eso tiene que venir acompañado de programas organizacionales que la gente entienda. Por ejemplo, el programa "Human" qué es lo que tiene, que la gente no vea a Netting como una empresa, como un empleo, sino que lo vea mucho más como un plan a desarrollar a dos o tres años, eso es lo que queremos proyectar y ese programa es mucho más ambicioso, porque ese programa dice que es para un proyecto de vida, entonces una primera etapa es sensibilizar a la gente en donde está y luego seguir, pero como te digo, de las personas de Netting, que eran dos que llevaban cinco años, y ahorita casi todos llevan dos o tres años, las personas que entraron a Netting al comienzo pueden crear un shock cultural cuando vean que sí la empresa va cambiando porque de pronto ustedes son ya seis ó siete, ahorita ya entraron dos y si llegan a entrar otros dos que se está hablando, entonces se tiene que manejar totalmente diferente y uno busca donde están las capacidades, si a dentro o afuera, eso las empresas siempre lo van a hacer y ese ambiente competitivo es sano para toda la gente joven, si me entiendes, porque se ponen las pilas o... Imagínate que entras a una empresa que no te exige cambios, no te presiona, no te expone a otras cosas, te vuelves un joven menos competitivo que tus compañeros de trabajo. Entonces como está el futuro en Netting es ese, y estoy seguro que va a cambiar porque tiene muchas entradas y estoy seguro que la gente tiene que entender que va a cambiar y tiene que verlo por el lado bueno.

**NM:** Y a estas alturas ¿usted ve que sí se está cristalizando su sueño aquí en México?

**MC:** Uno cada vez pone las metas más altas, pero lo que sucede es que el sueño de uno, en parte, cuando está haciendo la empresa ilusiona la mirada, la perspectiva mucho más neutral es que la gente se desarrolle y pueda desarrollarse más, entonces por ejemplo si yo veo que cada vez hay más oportunidades y ustedes me dicen yo quiero trabajar en Netting, en tal cosa o a mi dame tal proyecto, además fíjate que se me hizo más complicado esto, es parte del sueño, que las propias empresas se desarrollen. El segundo sueño que hay es que la empresa sea independiente, tiene que ser independiente del que la empezó porque el que la está dirigiendo y la gente que está en la empresa son quienes la están haciendo. Entonces a mí me preguntan a veces, que como me ha ido, yo digo que bien y lo primero que pienso, Pedro que consiguió la cita en Coca Cola, a ustedes que entregaron los cursos esos y les renovaron el contrato, a Bodil que hizo lo del (inaudible), a Juan Manuel que consiguió dos *callcenters*, esa parte del sueño si se ha completado, pero ya dependes de la gente dónde quiera llegar, si, y eso en todos los países es lo mismo. Pero en México el sueño tal vez sería que fuéramos más líderes, más importantes en la industria y eso se va a dar, pero tenemos que madurar más, no va a ser que todos amanecemos con la idea perfecta, sino va a ser un trabajo que va a ser tan constante que la empresa va a seguir siendo exitosa, y viendo para adelante no importa lo que venga, ya sea un kiosco que ves atrás o un *callcenter* que es acá, que son dos cosas totalmente diferentes, o una página de Yahoo, o un curso de no sé qué, o un curso *online*, o desarrollar una cosa para Sony. Lo que más tiene que ver con esto es que tengamos una curva de experiencia de todo eso y la centralicemos, entonces yo, como ve el futuro de Netting en México es que vamos a vender productos, entiendes, entonces si alguien nos llama: “quiero tener un taller presencial”; si mire tenemos estos 10 talleres presenciales. Estamos muy a la medida, si alguien quiere un taller presencial sobre cómo hablar con Japón, de tanto esa exposición, es lo que yo le decía a Ninet “mira, nosotros ya tenemos un curso de eso, pero listo, yo se lo especializo en japonés”; entonces esos son los productos que hay que hacer. Cursos en línea que ya estén listos, *callcenters* que ya estén listos, kioscos que ya estén listos. Que nos digan “¿tienen kioscos?”; sí mire, éste es el que hacemos y éste es el que vendemos, “ah, me gustaría éste”; listo, entonces basado en esto vamos a personalizar este. O decirle, “mire tenemos estos cursos, le vendo estos 10 que ya tengo hechos y estos cinco sí se los hago. Entonces eso es lo que viene para México, pero esa curva de experiencia toca hacerla una cosa importante, que la gente sepa que nos estamos fijando en eso, porque todas las cosas se me hacen más baratas, ves, a ti no te vamos a demorar en un curso más de una semana, después de un año de experiencia tienen que demorarse tres días, simplemente porque ya llevan un año, esos son comportamientos de empresas grandes, me explico, que espera gente que sea más rápida, ¿por qué? pues porque las hacen más competitivas, porque si tienen más clientes pueden invertir más en mercadeo, pueden ir a las ferias, pueden pagarle a la gente un curso, pueden hacer traslados, entonces creo que eso es lo que falta para (inaudible) esa parte, que las empresas puedan dar ese giro, que tengan el suficiente ritmo y negocios que empiecen a reinvertir en sí mismas, en la gente. Esa es una cosita chiquita entre muchas cosas, si me explico, porque hubo la confianza en Netting México para que las personas se contrataran acá, se necesitaba por ‘X’ o ‘Y’ razón laboral, todos

esos son pequeños puntitos. Hubo una cosa aquí importante, por ejemplo, en México se le dio la importancia Lectora, de Lectora ya se vendió en Colombia unos cursos de entrenamiento, en Brasil está un poquito quedado, pero creo que va su ritmo, y en México y en Miami casi no hay diferencia, ya estamos más robustos, ya estamos más expuestos a una solución. Lo que ahora toca, es centralizar lo que te digo, hacer productos determinados de cada cosa, con eso nos salimos a cotizar y a devolvernos, eso se puede hacer, pero es la suerte nada más.

#### 4. ORGANIGRAMA

**NM:** ¿Y qué cree que distingue a Netting de otras empresas que se dedican a cosas similares?

**MC:** Yo creo que la que más la distingue es que se ha intentado que sea una empresa *flat*, o sea plana, y así se empiezan a crear jerarquías, eso es lo que pasa cuando se tiene una empresa grande, cuando las empresas empiezan a crecer, siempre se va a volver una empresa lo más plana posible, que en lugar de que sea como una organizacional que va para arriba, la teoría es que se vea como pizza que está dividida, pero cuando las empresas empiezan a crecer, ustedes lo van a ver, tiene que haber alguien que coordine a contenido, y que coordine a diseño, ¿por qué? Porque en Colombia funcionó que era Carlos Mario, pero él se retiró, ah bueno, entonces miramos cuales son otras oportunidades y de pronto se nombró un director en la oficina, así como Jairo; Jairo era de ventas en Colombia y luego se volvió director, entonces todo eso hace que Netting empiece de alguna manera a diferenciarse de las otras al decir que “vamos a crecer”, pero vamos a crecer de una manera que no queremos crecer para arriba, sino crecer flat, es decir como una empresa plana, y después cosas que hacen énfasis, por ejemplo la parte del trato a la gente, la parte de cómo relacionarse, cómo reaccionar ante un problema. Aunque ustedes están muy independientes acá, digamos en los emails, cuando salen a exponerse a otras oficinas, si ustedes ven que se sale algo de la línea ahí mismo viene una llamada u otro email, de parte y parte, eso es lo que uno intenta, porque es una oportunidad que se la da a la empresa acá, que pueda estar expuesta a otras culturas, por más de que México (inaudible), porque ya cuando ustedes vean en dos años, “yo con quien trabajo” mi oficina o no sé qué, mi cliente estaba en Canadá, pero el vendedor estaba acá y mi jefe estaba en Brasil, entonces de cierta manera como es gente joven, tiene que estar más dispuesta a eso, porque se espera otra cosa.

**NM:** Entonces, en este sentido de la estructura plana, podría decirse que el organigrama... porque yo le preguntaba a Luisa Fernanda si había un organigrama ya oficial digamos y me decía que no propiamente, que había un esbozo pero que no había uno formal, entonces, yo como lo pensaba, como me lo represento es como circular, como que todos estamos ahí, ¿hay un centro?

**MC:** Sí, has de cuenta como una pizza, pero en el centro, lo que pasa es que las empresas de por si exigen que empiecen a ver niveles de jerarquía, primero porque a la

cultura latina le gusta la jerarquía, aunque no lo crea, le gusta decirle “mi jefe”, “mi no sé qué” y eso pues lo vamos a bajar, pero la cultura de la gente es así, sin embargo, siempre se ha iniciado en que la gente tenga la oportunidad de trabajar solo, pero si no administra bien los recursos, si no sabe manejar equipos, no sólo de que se las lleven, sino que no conocen los términos legales, o si está por debajo de las expectativas seguramente él se la va a poner a una persona que traiga esa experiencia y lo haga. Por ejemplo el caso de Jairo, de que (inaudible) la oficina de acá, eso tiene dos principios: primero, desarrollará a alguien que empiece a centralizar los conocimientos, los recursos, las políticas de Colombia y México, que ambos hablan español, cierto y son cultural relativamente similares, digamos en 50 por ciento, y segundo a que él aprenda a gerenciar mexicanos y gente de Colombia, si me explico, que es lo mismo; esas personas que suban van a tener habilidades gerenciales para manejar diferentes ambientes laborales. Entonces te digo, eso no lo vamos a sacar y automáticamente él va a saber cómo dirigir la empresa y cómo centralizar todo, le va a tomar como seis meses o un año, año y medio, pero de tanto exponerlo lo vamos a preparar para que él ya pueda hacer una dirección mucho más guiada y las mismas empresas hacen eso, están moviendo siempre a la gente, porque él día de mañana te toca manejar o tienes un conocimiento, o una experiencia en Colombia que le bien y quiere hacerlo en México y no sabe ni como decidir, no sabe cómo reaccionar, o el trato es distinto, al comienzo empieza ese roce, lleva 32 años trabajando así, cierto y ustedes así por su lado, ahí es cuando viene lo que yo te digo que va a ser *flat* lo más posible, porque el jefe realmente queda bien si el equipo trabaja bien, cierto, va a ser lo más *flat* posible, pero siempre vamos a nombrar coordinadores de área, ¿por qué? Porque ya funcionó.

**NM:** Digamos entonces en esta estructura en forma de pizza, ¿el que está en el centro es Jairo?

**MC:** Para México sí, digamos si no está en el centro realmente, en teoría sí. Entonces que va a pasar, vas a ver que cada vez, muchas tenciones van a pasar por allá, entonces eso hace que la misma empresa lo empiece a llamar al centro, porque igual por más que él diga listo, hay jefes que la gente no le pone atención, y es el jefe de verdad, pero cada vez empiezan a girar las cosas más alrededor de él, pero simplemente porque la opinión de él va a contar, cuenta lo que pasó en Colombia y la va a devolver, y es con lo que llevamos más años, pero es una tarea que es larga, no va a ser automática, pero sí en seis meses yo creo que él va a ser otro gerente y seguramente van a haber otro tipo de cosas acá si siguen saliendo más clientes, entiendes, porque la gente va a decir, “necesito ayuda, necesito esto, es que me dijeron, es que no me dijeron”, y mientras todo salga bien no importa porque en el sentido se trabajan en las líneas grises, pero el día que haya una falla, la gente dice “sirve por esperarnos, esto pasó” y esto ya pasó en Colombia, entonces fíjate después de cinco años Carlos Mario, ¿hace cuanto que lo había nombrado?

**NM:** No sé, yo ya voy para dos años.

**MC:** Pero ponle, él ya estaba de director, de diseño de contenido.

**NM:** De diseño de contenido, no. De diseño de contenido como unos seis meses.

**MC:** Después de una empresa de seis años, entonces es una estructura *flat*, pero hacerlo lo más *flat* posible, pero ya tenemos la experiencia de que sí funciona que alguien coordine, seguramente viene ese proceso en el que alguien va a empezar a coordinar y los directores no se nombran por nombrarlos, tienen que tomar decisiones, y en Colombia es un reto para él, porque imagínate, haz de cuenta, es como Pedro y de pronto le dicen él es el director de Colombia, y la gente va a decir “por qué, si él ni siquiera sabe ser director”, me entiendes, ahí tiene el doble reto, que le tienen que creer y pues acá también, eso le pasa a toda la gente nueva. Pero cuánto llevan con él ¿seis meses?

**NM:** Jairo también.

**MC:** Seis meses no es nada, si tu llevas dos años en tu puesto, y dices “si llevo, pero no mucho” imagínate llevar seis meses.

**NM:** Es muy poquito.

**MC:** Pero cada vez va a estar más expuesto y más expuesto, y más empresas se van por el lado de él, simplemente para ahorrar en experimentos, experimentar cosas, entonces, esos canales se van a crear, es lo que yo te digo, después de cinco años, sólo quedan tres, porque hay gente que sí acepta y hay gente que no. Entonces es natural, si me entiendes, por eso el énfasis acá es, la gente va a tener la oportunidad, pero las oportunidades siempre dependen de la persona, de su actitud, de sus habilidades, de su concentración en el trabajo, eso de comprender más y la parte clave es que aprenda inglés, por ejemplo, de las personas que se fueron, que han tratado, por ahí solo una o dos hablaban inglés, pero como de 20, entonces eso quiere decir que es una empresa que si no hablas inglés, tarde o temprano, como en cualquier multinacional te va a decir “cómo está tu inglés”, simplemente porque puede leer en inglés, porque puede estar expuesto al inglés, no es que le toque hablar en público ni nada, pero puede atender una llamada, pero eso viene de la persona, las empresas no tienen la responsabilidad de que la gente hable inglés, si tu miras las generaciones que vienen atrás ya en el colegio tienen más inglés que nunca.

**NM:** Y la cotidianidad, no solamente en la escuela, estamos ya expuestos a anglicismos, en la computadora, en publicidad, en todo son muchísimos anglicismos.

**MC:** Entonces yo le digo a la gente, estudia inglés en vez de hacer un posgrado, la gente sale y ya está haciendo un posgrado en “project manager” y cómo está su inglés “70 por ciento”, o sea no habla, entiendes, entonces eso es una parte clave de una empresa grande, porque quiere gente, si tu estudiaste inglés, independientemente de que lo sepas o no, detrás de eso qué, las ganas como de no quedarte atrás de todo lo que está pasando alrededor y sacaste el tiempo, ahorraste tu plata, te esforzaste y si eso lo haces para una cosa, también lo vas a hacer para otras, eres una persona que tiene una metodología de hacer las cosas, exacto si tiene la disciplina para levantarse los sábados a las 7 de la mañana a tomar un curso de inglés, tiene la disciplina para entregar un curso, tiene disciplina para visitar a un cliente, no es indisciplinado para unas cosas y

disciplinado para otras, eso es importante. De “Human”, parte de lo que se le dijo a esta señora, Maribel, es que eso es importante para la formación, no por discriminar; digamos que tu no hables inglés, pero si en dos años te esfuerzas y ya hablas, y sales de Netting, y dices, “tanto que me pidieron allá y acá lo estoy hablando mucho mejor” entonces esas son experiencias que se van a evitar acá, que la gente se le va a decir, tiene que saber inglés, leer en inglés, tiene que hablar con un cliente en inglés, porque para dónde más vas a seguir adelante hablando español solamente.

**NM:** Es indispensable.

**MC:** Es indispensable, así tu trabajes en el gobierno, porque tarde o temprano te dicen “llegó el ministro de no sé dónde, vamos a la reunión para que lo conozca”; no yo no hablo. Entonces también se hace porque la gente tiene que ponerse las pilas y ponerle atención a eso, muchas de esas cosas ya Jairo las vivió, entonces te estoy diciendo si ya hablaste con él. Entonces parte de lo que quiere hacerse en “Human” es que no es tanto volver todo alrededor de una persona, sino parte de una empresa, en la empresa me aconsejaron esto, y exponer a la gente a más cosas, me entiendes, son muchas cosas a la vez pero todo depende como la empresa haga unas cosas y la gente que trabaja haga otras.

**NM:** En esa parte, por ejemplo, lo que yo estoy haciendo es como una propuesta para que todos estos propósitos tanto de la empresa, como de los que la conforman y también del entorno, en términos teóricos, en este caso de nuestros clientes, que converjan esos propósitos, que se responda a partir de la empresa y los colaboradores estén hacia el mismo objetivo, entonces respondan a los clientes.

**MC:** Sí, digamos esa es la teoría.

**NM:** Esa es la teoría.

**MC:** Entonces, este programa que está saliendo de “Human”, y el otro que es *Netting imagination proyect*, en diciembre salió la noticia, te acuerdas, no me gusta hacer tantos negativos, pero es que salió así, cuando te acuerdas del último puente, cuando volvió a pasar lo del avión, cuando pasó lo del señor que se subió, entonces, volvió a la gente y a la memoria de lo que pasó el 11 de septiembre. Yo empecé a leer un artículo que comparaba el entorno cuando tú te montas a un avión antes del 11 de septiembre y después del 11 de septiembre, entonces, cuando tú te montabas la azafata era la encargada, cualquier cosa, me maree, me paré, me senté, quiero agua, quiero Coca Cola, el señor está mareado, el señor está enfermo, todo era la azafata, la azafata, cierto, por eso cuando sucedió esto de septiembre 11, el entorno era que la azafata era la encargada, después de septiembre y esto último que pasó en diciembre, el pasajero que estaba al lado fue el que reaccionó, o sea, no dijo señora azafata, no, él fue quien reaccionó, entonces hubo un cambio en el entorno, el cambio en el entorno fue que cuando te subes a un avión tu estés al pendiente y no estés pensando en nada más, ese es el mismo entorno que hay que cambiar en las empresas, cuando tú estás en una empresa, el jefe, el coordinador, el programa, estás todo el tiempo pichando un botoncito,

tú crees que el entorno es ese, en una empresa no estás esperando a que te hagan las cosas, tú estás con la iniciativa al pendiente de lo que está pasando. Pero ¿qué se necesita para cambiar ese entorno? Ese es el cambio del entorno, el cambio del entorno es que Netting es más grande y la forma en que responden, que tienes, los problemas que tienen del trabajo rutinario, la azafata, la azafata, entonces ahora cambia eso, de dónde viene el cambio, de una exposición, de contar cosas, de ver un caso exitoso, y primero que todo que sea de verdad, que cuando vean algo diga “eso es importante”, nadie vio que la gente reaccionó, nadie estaba montado en los aviones, a ti te contaron, cierto, entonces cuando la gente te habla de prácticas buenas que se hacen en otras empresas, no tiene que tomarlo de igual importancia, entonces dicen, sí es que allá como es una multinacional, “no es que ese avión sí, porque eso e América”, pero es que si yo me subo aquí en Teleyet (Interjet) yo que voy a poder hacer ahí, me entiendes, no estás pensando dónde estás, sino en una situación, eso es cambiar el entorno, cuando las empresas quieren hacer cosas nuevas, tú verás si te quedas del lado de la azafata o del otro, pero la empresa sabe quién es que no está esperando a la azafata, entonces sucede que dicen, “usted tiene esta pila más complicada, no se enreda, trabaja en equipo, es lo mismo está pendiente la gente al mirar al de al lado, esté aprendió, tomó el curso por internet sobre cómo defenderse, no esperó reaccionó, si entiendes, creó; uno mismo es quien se está creando eso, entonces es lo que va a cambiar el entorno, entonces, cómo le vas a cambiar el entorno a la gente, no los puedes subir al avión y hacerles el ejemplo todo el tiempo, pero le das ejemplos, entonces por ejemplo, cuando algo pase, el trabajo va hacer ese, que todo el mundo lo conozca; “mire en México hicieron esto, está persona tenía una situación y se paró, fue a una charla y dio cursos. Pero si se quedan pensando que Netting va a seguir igual que cuando entraron, vas a ver que el día de mañana las oportunidades no te llegan aquí ni en ninguna otra empresa, porque la gente lo que quiere es cambiar esos entornos, que la gente vea al cliente como la azafata, sino parase tu y hacer las cosas, y esa es la mentalidad que tienes que seguir, si a ti te dicen “el entorno es hablar inglés”, pues que más haces, para que te pongas en un posgrado en gerencia de proyectos, cada vez que tienes una cosa que es básica.

**NM:** Creo que ya con eso.

**MC:** Ya quedaste asustada o tranquila.

**NM:** Estoy atenta a lo que me está diciendo.

**MC:** Por eso la gente habla del clima organizacional, pero luego no sabe qué es, entiendes, porque tu cómo le vas a cambiar a alguien si lleva 20 años de una manera, que en la casa le llevan la comida, y que el profesor es el único que habla con la directora, y que el chofer del bus, y que el policía es el que atrapa al ladrón, el jefe es el que me tiende a cambiar la rutina, entonces ahora todo eso va a cambiar, y esa estructura *flat* se necesita para que pase eso, o sea, cuando a alguien se le nombra director no se le puede dar, señor inmaculada director, no, eso no ayuda a que la gente cambie, me entiendes. Y se ha hablado con Jairo de eso, serás director, pero todos los problemas se los tiene que devolver para que los resuelvan, y eso es problema tuyo, porque cuando seas expuesta a otra situación no estás esperando a que Jairo te resuelva, sino tú dices, “yo resuelvo

porque sino de todas maneras me van a decir que lo haga yo”, entonces tú te acostumbras a ser una persona que resuelve todo.

**NM:** Hasta cierta forma autónomos y tienen esa pro actividad de resolver problemas.

**MC:** La gente va a cambiar. Si tú te subes a un avión y te dicen “si alguien prende un fósforo esté atento”, no se trata de paniquear a la gente, sino que eso lo aplique positivamente. Digo “me voy a esperar a que llegue la azafata para que me resuelva eso”. Ese ejemplo tuyo lo van a haber, entonces lo que vamos hacer es engrandecer esos ejemplos de cuando la gente haga algo con iniciativas propias, eso es lo que vamos a empezar a hacer y se le va a dar la oportunidad a la gente. Te aseguro que si tú le mandas algo a Jairo ahorita, siempre te lo va a devolver. Ayer estaba hablando con Ninet de eso, ah, tu estuviste y le dije, Qué dijo Jairo; “que lo resolviéramos nosotros”, ves eso es un ejemplo de una estructura *flat*, no es que no hay gente, no hay presidentes, no hay directores, sino que las decisiones no se toman arriba, sino se toman abajo, eso es una estructura *flat*, eso es cambiar el ambiente laboral.

**NM:** Yo en este seminario, son cinco módulos, ahorita ya voy en el segundo y sí se hace un análisis de hacer un diagnóstico de cómo son las cosas, se detecta un problema que no esté provocando... bueno que le interesa a la empresa, si hay retrasos en costos, si hay retrasos en tiempo, por qué los hay, qué está pasando y a partir de ahí hacer una análisis del por qué y después una propuesta de una estrategia de intervención para mejorar esta parte.

**MC:** Para que yo te cuente más como está pensando, porque esa es una teoría de mejorar las cosas financieras con no financieras.

**NM:** Exactamente, con algo más humano.

**MC:** Con algo emocional, dicen “la empresa tienen muchos costos”, entonces lo que ha pasado es que la gente escoja el color de los uniformes, por ejemplo en una fábrica, y que diga “ah me dieron a escoger el color del uniforme, voy a cuidar más el uniforme, porque yo lo escogí”, me entiendes, eso es cambiar el entorno en el sentido de que las decisiones las toma cualquier persona en la empresa, desde que la decisión sea buena y si está con un análisis serio, la gente ya tomó las decisiones no porque sea el director.

**NM:** Entonces yo contacto a Maribel y le estaré platicando como voy.