



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ACATLÁN**

**“El papel del líder como figura de autoridad y la comunicación
mediadora de interacciones como alternativa de
comportamiento hacia una organización
habitable, eficiente y productiva”**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN COMUNICACIÓN
P R E S E N T A
JOSÉ ALFREDO ISLAS HERNÁNDEZ**

**ASESOR:
JORGE PÉREZ GÓMEZ**

2011



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Agradecimientos

Principalmente a **DIOS** por la oportunidad de vida y que a pesar de todos los obstáculos aún sigo disfrutando de las maravillas que ofrece este mundo. A mis **PADRES** por todo lo que me han entregado y que gracias a ellos estoy don estoy. A mi **MADRE** que ha sido un pilar en mi familia y en mí para sostenerme firme en cada momento de mi vida. A mis **HERMANOS** que amo y siempre han sido importantísimos en mi vida: **MANUEL** con quien compartí toda mi infancia y disfrute muchísimo; **DIANA** y **FLOR** que siempre me han dado alegría y amor en todo momento. Al **AMOR** de mi vida: **SUGEILI**, quien me ha apoyado y tolerado en todo momento, por quien también sigo aquí gracias a su amor. A mis **ABUELOS**, quienes me enseñaron el valor del trabajo duro, la entrega y el amor sin condiciones. A toda mi **FAMILIA** (tíos, tías, primos y primas) a quienes no acabaría de enlistar y mencionar porque les estoy sumamente agradecido. A la familia **FLORES ROMERO** por lo tan buena personas que han sido con nosotros. A la **UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO** de la cual me siento muy orgulloso de ser parte. A los magníficos **PROFESORES** que siempre han hecho de esta institución la mejor de México y América Latina. Al profesor y mi asesor **JORGE PÉREZ GÓMEZ** por quien siempre he sentido una gran admiración y respeto, y que desde el inicio de mis estudios universitarios deseé me apoyara en este trabajo de tesis. A mis **COMPAÑEROS** quienes también me apoyaron en esos momentos difíciles e hicieron esto posible. A **HARMON HALL** por todas las satisfacciones y aprendizaje que he recibido de esta gran organización. De mis primeros jefes **HÉCTOR ZIMBRÓN** y **OSWALDO HERRERA** a quienes admiro mucho y de quienes aprendí mucho de esta tan noble profesión. A mis **AMIGOS** y **COMPAÑEROS DE TRABAJO** que han aportado algo para mi crecimiento y vivencias.

Índice

Introducción	5
Capítulo 1: La complejidad de la organización	
1.1 Cultura Organizacional	7
1.1.1 La organización como sistema complejo	7
1.2 Psicoanálisis y organización: cultura de masas	13
1.2.1 Psicología de la organización	13
1.2.2 El concepto de grupo	14
1.2.3 Psicología de las masas y análisis del Yo	19
1.3 Liderazgo y figura de autoridad	22
1.3.1 Liderazgo y psicoanálisis	25
1.4 Comunicación en la organización	28
1.4.1 Comunicación	28
1.4.2 Comunicación organizacional	32
1.4.3 Comunicación, psicoanálisis y productividad	33
Capítulo 2: La complejidad de la organización Harmon Hall Cuautitlán Izcalli	
2.1 Cultura Harmon Hall Cuautitlán Izcalli	40
2.1.1 Harmon Hall	40
2.1.2 Harmon Hall Cuautitlán Izcalli	42
2.2 Harmon Hall y sus actores: el alma colectiva	44
2.2.1 Metodología de encuesta	44
2.2.2 Resultados de la encuesta	54
2.3 La figura de autoridad: El padre	68
2.3.1 La metodología de la entrevista	68
2.3.2 Resultados de la entrevista	71
2.4 comunicación Harmon Hall Cuautitlán Izcalli	76
2.4.1 Metodología de los grupos de discusión	76
2.4.2 Resultado del grupos de discusión	80

Capítulo 3: Comunicación y liderazgo	
3.1 Comunicación: mediadora de interacciones	84
3.2. Comunicación, identidad y cohesión de grupo	88
3.3. Comunicación y liderazgo	92
3.4. Comunicación y liderazgo: eficiencia, productividad y habitabilidad	96
Conclusión	102
Referencias	105
Anexo 1.	
(Transcripción de la entrevista al líder de la Organización HHCI)	106
Anexo 2.	
(Transcripción del grupo de discusión de la Organización HHCI)	116

Introducción

Las organizaciones humanas son entes dotadas de propia alma o cultura organizacional, compuestas por una diversidad de visiones que la hacen compleja; con seres humanos que la componen y que se encuentran dotadas de una historia propia. Componente esencial para el desarrollo y productividad de nuestras empresas, y comúnmente olvidado por los líderes: nuestro factor humano. Por este motivo, el siguiente trabajo de investigación hace una propuesta para el análisis de las organizaciones modernas con una orientación más personal e interpersonal.

Este estudio pretende hacer una conjunción de tres enfoques para ver a estas organizaciones. Desde la perspectiva administrativa, se busca mostrar una visión organizacional más humana y dirigida a los trabajadores, quienes hacen realidad nuestras organizaciones; desde el punto de la comunicación, se plantea a ésta como una herramienta de mediación de las interacciones existentes en la empresa y que determinan la eficiencia de las funciones; el psicoanálisis, para mostrar un aspecto más allá de lo racional, un aspecto inconsciente, que está a nivel psíquico y que moldea nuestra percepción del mundo exterior, del liderazgo y del grupo de trabajo.

En el capítulo 1, se plantea una propuesta teórica en la que se hace un análisis de las organizaciones, su cultura y quienes la conforman. Visiones administrativas donde se toma en cuenta la complejidad de estos sistemas-grupos humanos.

Se revisan propuestas psicoanalíticas para ver a las organizaciones desde adentro, desde su alma colectiva, sus figuras y fenómenos inconscientes que determinan los tipos de relación existentes en ella.

Al final, la propuesta comunicativa se hace en torno a una comunicación mediadora de interacciones, que regule, controle y ayude como una alternativa de comportamiento hacia un mejor logro de los objetivos empresariales y personales.

Para el capítulo 2, se toma como sujeto de análisis a la Organización Harmon Hall Cuautitlán Izcalli. Se describe contextual e internamente para que a través de las técnicas de investigación (encuesta, entrevista y grupo de discusión) se pueda hacer una evaluación de la organización: su

liderazgo y su comunicación, ya que a través del discurso de ambas partes (director-grupo) podemos encontrar la percepción de estos acerca la empresa y lo que a ella se refiere, y los posibles conflictos que puedan mermar su habitabilidad, productividad y eficiencia.

Se recaban así, por medio de la palabra, las opiniones, saberes y pensares de los principales actores de la organización (maestros y equipo de ventas). Se inicia el análisis por medio de la encuesta para conocer, de manera general, la percepción de estos tres rubros: Organización, liderazgo y comunicación; para después tomar los resultados como base para el desarrollo de la entrevista con el líder de la organización y acercarse a la idea que éste tiene de los mismos aspectos centrales del trabajo.

Por último, se concluye con un grupo de discusión donde cada participante elabora un discurso con relación a los tres objetivos de las técnicas de investigación (organización liderazgo y comunicación), y así hacer conclusiones referentes a la tesis planteada en el capítulo 1, que conjunta las tres visiones de la empresa.

Los miembros de la organización, a través del grupo de discusión, plantean su posición con respecto a la figura de autoridad en la Organización Harmon Hall Cuautitlán Izcalli y la comunicación como mediadora de interacciones hacía un área de trabajo productivo, eficiente y habitable.

Para el capítulo 3, se hace el cierre de la investigación al plantear los tres enfoques: administrativo, comunicativo y psicoanalítico, para presentar una propuesta comunicativa como alternativa de comportamiento que me medíe, regule y ayude al logro de objetivos que a bien merezcan a la empresa y los personales, que procuren el bien-estar de los trabajadores y por ende aseguren la producción y rendimiento en el trabajo.

Capítulo 1. La complejidad de la organización.

En todo grupo existen dos fenómenos ineludibles, la sugestión por parte de los líderes, formales e informales, y el contagio entre miembros del organismo. Líderes fungiendo el rol de figuras de autoridad y miembros tomando el rol de masa influenciable, que no dócil. Dos partes mediadas por la vía de la comunicación, comunicación que, usada de manera eficiente, reduce discrepancias y aumenta la comprensión de lazos afectivos, necesidades individuales y objetivos organizacionales, los cuales encabezan la lista de razones por las cuales una organización es un fenómeno complejo y diverso.

A través de la presente investigación se pretende mostrar una visión diferente de la organización, más humana y menos mecanicista, que permita entender la relevancia que los lazos afectivo-laborales tienen en la eficiencia-productividad de una empresa, y cómo por medio del liderazgo y la comunicación se puedan cubrir necesidades personales, grupales y administrativas.

Esta visión está basada en conceptos psicoanalíticos que Freud una vez utilizara para explicar los fenómenos de masa y que psicoanalistas posteriores, como Didier Anzieu, retomaran para estudiar la dinámica de los grupos.

Este proyecto pretende vincular estas teorías del psicoanálisis acerca del liderazgo y cohesión de grupos con la idea de alcanzar una organización eficiente, productiva y habitable. Un lugar donde, por medio de la comunicación, el individuo, miembro de la empresa, pueda exteriorizarse y crear su identidad frente al otro; y juntos, miembro y organización, puedan llegar a fines comunes.

1.1. Cultura organizacional.

1.1.1. La organización como sistema complejo.

Partiremos de una definición de organización, la cual se puede entender como “una asociación regida por principios jerárquicos y funcionales, centrada por una autoridad ordenadora que estructura las interacciones internas en pro de ciertas metas/propósitos, estén o no explicitados” (Orti, 1998, p. 39).

Definición, también utilizada por los autores de *La Organización Habitable* (Serrano, Pérez, Mendoza, Ávila, Revilla, 2001) y que nos ayudará a comprender los principales elementos de una organización; en concreto: un grupo, autoridad y un conjunto de propósitos y funciones.

Cabe resaltar que la organización no representa un sistema cerrado o estático, sino, “un sistema que se va configurando como resultado del arreglo de fuerzas en su interior” (Varela y Maturana, 1981, p. 40). Y que proviene de un poder instituyente que diseña ciertas metas funcionales, durante el transcurso de su existencia. Un espacio donde coexisten ORDEN Y DESORDEN.

Esto es, una visión más dinámica, explicado desde el paradigma de la complejidad, propuesto por Etkin y Schvarstein en 1989 en su obra *Identidad de la Organización. Invariancia y Cambio*.

La cual nos servirá como partida para analizar a la organización desde una perspectiva donde convergen en la organización lo racional y lo irracional, sin la especial preponderancia de uno u otro. “La diversidad y el arreglo de fuerzas internas explican cómo y por qué aparecen otros fines e intereses, así como la forma en que se puede llegar a distintas metas y cómo, desde distintos puntos de partida, se puede arribar a un mismo fin” (Etkin y Schvarstein, 1989, p. 82).

En efecto, dentro de la organización se supone la presencia de fuerzas que reconocen múltiples fuentes y que se ejercen en distintas direcciones. Se admite la coexistencia, en el mismo sistema, de relaciones complementarias, simultáneas y antagónicas. En pocas palabras, la organización existe en un medio interno de relativo desorden, diversidad e incertidumbre.

Por lo anterior, la complejidad se refiere a la existencia de una variedad de impulsos posibles, aún frente a la misma entrada o impacto externo. La complejidad se manifiesta por la coexistencia del orden y del desorden en el plano manifiesto y en el plano latente. En la vida organizacional son visibles las tensiones derivadas de los antagonismos internos.

Los roces o los desgastes entre miembros son producto de un motor psíquico que moviliza al individuo de acuerdo a sus intereses, historia, gustos, necesidades, etcétera. Que lo hacen, al igual que la organización, complejo y diverso.

La presencia del poder también muestra tendencias contrarias, sin que ello provoque la discontinuidad en las operaciones de la organización. Puesto que puede ser un factor movilizador hacia nuevas zonas de estabilidad, sin embargo, su influencia es primordial para la movilización de una empresa.

Este paradigma de la complejidad de la organización plantea la necesidad de no quedarse en el aislamiento de los síntomas o causas locales, sino que debe también observarse la trama de relaciones y el funcionamiento interactivo de las partes en cada organización.

Así, el líder no es factor aislado en la problemática/complejidad de la organización, sino debe de considerarse dentro de un conjunto de elementos grupales, comunicativos y administrativos; interdependientes entre los componentes en las organizaciones complejas.

Por ello, reconocer que a partir de condiciones iniciales o impulsos análogos puede llegar a estados finales diferentes es tan importante como conocer el impulso inicial, la naturaleza de las retroalimentaciones que tienen un efecto amplificador sobre los estados posibles de la organización.

De esta forma, nuestra idea primordial comienza a tomar forma, pues conocer esas fuerzas que determinan los impulsos del individuo a través de la comunicación en las organizaciones brindaría al los líderes una herramienta que pueda guiar a la empresa hacia zonas de estabilidad y productividad.

Sin embargo, es inadecuado e insuficiente afirmar que tal o cual circunstancia o estímulo externo determinan a la organización. Es necesario reconocer que los sujetos que conforman a las organizaciones son producto y productores de las mismas. El actuar de individuos y grupos –el grupo es la forma común de vida organizacional- se comprende mejor, también, si se consideran sus relaciones y conflictos (Etkin y Schvarstein, 1989, p. 84).

He aquí el concepto de policausalidad, descrito por los autores antes mencionados del paradigma de la Complejidad, entendido como el análisis de las situaciones que se basa en las relaciones entre factores organizacionales y las múltiples condiciones e intereses que actúan en cada ocasión.

Para el paradigma de la complejidad, como se ha establecido en párrafos anteriores, los actos de la organización no son simple resultado de ciertas variables de entrada o causales. Este paradigma trata de priorizar las interacciones de carácter continuo o estable en que participa cada elemento de la organización.

Pues “la organización no es el resultado lineal de la programación de las conductas de sus participantes, sino que, las propiedades emergentes, como la cohesión o la identidad organizacional, muestran la manera como la interacción transforma los contenidos de las conductas elementales” (Etkin y Schvarstein, 1989, p. 86).

De este modo, no es factible sostener que exista una decisión individual y hegemónica que sea la fuente del poder, porque se trata de una trama, en un dominio en el cual actúan distintos participantes y factores. Pues la organización está compuesta por distintos elementos interconectados y funcionales entre sí.

La policausalidad, en este sentido, implica el reconocimiento de la eficacia causal de las múltiples dimensiones que configuran el espacio organizacional. Una determinada conducta sólo podrá ser explicada en términos de estos múltiples niveles, con la dificultad adicional que muchas de ellas operan de modos relativamente independientes entre sí.

Según dichos autores, conocer estas variantes de las organizaciones permite a sus participantes saber cuáles son las condiciones para la supervivencia del sistema en donde trabajan. Estas invarianzas se manifiestan por la racionalidad dominante y continuada en los actos sustantivos de la organización, en la permanencia de ciertos modos de hacer y de pensar.

Conocer un fenómeno tan complejo, como lo es la vida organizacional, implica conocer todos y cada uno de los elementos y factores que mueven a la empresa, así como a los individuos que la componen; ya que, al grupo social se le considera como una red de interacciones. Decimos que “una organización es el conjunto de relaciones y regulaciones internas que preservan la autonomía del sistema que aseguran” (Etkin & Schvarstein, 1989, p. 39).

Pues “en las organizaciones coexisten distintas racionalidades con sus respectivas lógicas, según sean estas relaciones, lógica de poder; recursos, lógica del usufructo; o metas, lógica de los propósitos” (Etkin & Schvarstein, 1989, p.97). Toda racionalidad es una racionalidad que logra imponerse a otras.

Dentro de estas racionalidades, surge la idea de una fuerza inconsciente que regula los impulsos del individuo, y que se manifiesta a través de la palabra, pues el habla es uno de las manifestaciones de aquel poder que controla nuestro ser interior. Es aquí donde se presenta nuestra idea de ver a la organización desde una ventana distinta, la del psicoanálisis; pues una organización no sólo es afectada por las selecciones que devienen en decisiones y acciones de los procesos conscientes de autores/agentes; sino además, de sujetos con una biografía/historia, de filias y fobias, procesos inconscientes.

Así Lacan, uno de los seguidores de la teoría freudiana, postulaba que el inconsciente está compuesto de significantes, de pensamientos, donde el sujeto justamente se ubica allí donde no piensa y desaparece allí donde piensa. “En el sujeto existe una relación constante entre un significante y un significado” (Bruneau, 1991, P. 30). El inconsciente está ahí donde uno menos se lo espera, en una atención flotante, en un momento dado, donde se comienza a oír otro discurso que conduce a la interpretación de lo que uno dice o de lo que dice aquel con quien se habla.

Por lo dicho anteriormente, y en términos de cultura organizacional, vale la pena preguntarse qué escucha el integrante de una empresa cuando piensa u oye el nombre de la misma: lo que escucha es algo minimizable o contiene una relevancia significativa; el trabajo es sólo un medio para obtener dinero o el trabajo es dónde transcurre el mejor tiempo.

Por ello es importante conocer qué es lo que se dice y cómo se dice, analizar la comunicación en las organizaciones e identificar ese inconsciente que mueve al individuo en grupo y lo cohesiona, conceptos freudianos que se desarrollarán ampliamente en el apartado 1.2. Pues “toda organización considera altamente deseable contar con el compromiso de sus miembros, ‘que se pongan la camiseta’” (Serrano, Pérez, Mendoza, Ávila, Revilla, 2001, P. 43).

Dicho de esta manera, “una empresa/organización no puede edificarse sino a partir del momento en el que todas las personas creen en ella, y para creer en ella, tiene que encontrar en la misma su interés” (Bruneau, 1991, P. 133). Una fuerza que, más que satisfaga sus necesidades económicas, que cubra también sus necesidades de integración y seguridad grupo/afectiva.

Integración que rige la conducción moderna de una empresa, “la del ‘vamos’ y no ‘vayan’, la que busca en este sentido, que cada uno pueda expresarse, aportar algo, y, a partir de ese momento, ser reconocido como persona; no como un número más” (Bruneau, 1991, P.131).

“Cuando se postula claramente un “nosotros” que liga a todos en la organización, puede aparecer la riqueza y complejidad de las diferencias internas, comúnmente el quehacer y la racionalidad de unos puede construir ruido para otros (Navarro, 1989). Reconocer el sentido de información a lo que típicamente se considera ruido es relevante para la comunicación (Stent, 1978)” (Serrano, Pérez, Mendoza, Ávila, Revilla, 2001, p.43).

He aquí donde la comunicación juega un papel muy relevante como mediadora de interacciones en las organizaciones, postulado comunicativo que se ahondará aún más en el apartado 1.4 y que es fundamento de este trabajo de investigación

Dentro de esta visión psicoanalítica del inconsciente-irracional, se encuentra esa distancia entre el pensar/hacer/decir y sus causas, que desde Freud es lo indecible y que se signa como deseo o pulsión. “Irracional es lo que no se puede nombrar, por tanto, la consciencia lo desconoce y se le aparece de manera incompleta” (Freud 1985, p. 44). Es decir, los móviles de la conciencia son distintos de los móviles profundos e igualmente reales. Deseos o pulsiones, que tienden hacia la acción originaria del inconsciente y que al ser reprimida se manifiesta de forma retorcida u ocultos en la palabra-discurso.

Entonces, asomarse a la organización desde la ventana de lo irracional permite entenderla también como la materialización de la aspiración de sus miembros a la trascendencia, vía la identificación de la persona con la institución; integración lograda por medio de la comunicación pues ésta, a través de la palabra, manifestación del inconsciente, modela un tipo alma psíquica colectiva que cohesiona al grupo y lo regula como se explicará en el siguiente punto.

1.2. Psicoanálisis y organización: cultura de masas.

1.2.1. Psicología de la organización

Para mirar a la organización desde esta perspectiva psicoanalítica, es importante proyectarla en la metáfora del grupo afectivo por excelencia: la familia. “La organización, entonces, puede ser vista como una estructura consistente en una extensión de las disposiciones y roles jerárquicos. Por ejemplo, en las organizaciones patriarcales privan los valores masculinos de fuerza y de dominación/protección hacia los otros. Una organización verdaderamente matriarcal antepone valores como la institución, la compasión y la creatividad, entre otros” (Serrano, Pérez, Mendoza, Ávila, Revilla, 2001, p. 45).

Ver a la empresa como la gran familia es una proyección del propio pasado en el presente de los otros o de los objetos que nos rodean. “Fusionarse con el otro, confundir al patrón y padre, empresa y madre, colega y hermano rival, empleado y juguete, escritorio y pupitre de la maestra, esposa y madre, hijos y uno mismo; en resumen, es el error, el malentendido, la comedia, el drama, la vida” (Bruneau, 1991, p. 39).

Pues ya lo postulan psicoanalistas encaminados al estudio/análisis de las organizaciones como Jean Pierre Bruneau, autor de *Psicoanálisis y Empresa*, quien afirma que la vida de la empresa constituye una lucha permanente de las pulsiones de vida contra las pulsiones de muerte, pulsiones afectivas que interactúan en el seno de toda organización.

Para Freud, continuando esta línea de lazos en la organización, yo soy yo y mis circunstancias familiares. La sociedad, entonces, es la enorme familia, donde el padre se ha transferido a un gran número de autoridades, a donde la madre a veces falta o es antítesis; propuesta de Edgar Schein en su trabajo sobre *Psicología de la Organización en 1982*.

El psicoanálisis demuestra ya a fines del siglo XIX que la persona en sí es mera abstracción. “Somos, en efecto, nosotros mismos y nuestras circunstancias, y esas circunstancias son en gran partes el resto de las personas, prójimo” (Schein, 1982, p. 9).

Entonces, para que en un individuo concreto, sea trabajador o directivo, la organización exista como entidad psicológica, es necesario que se presente ante él como un impulso que lo haga reaccionar. Una fuerza o deseo que lo haga cohesionarse al grupo, que lo envuelva en una manta psíquica/afectiva, y que lo haga ser parte de la misma

Esta cohesión afectará en el rendimiento y productividad de cada individuo pues la calidad y cantidad de su trabajo se relaciona con la imagen que él tiene acerca de la organización en conjunto, y esto es más importante que las características inmediatas de su trabajo o sus incentivos monetarios concretos.

La organización es un sistema social complejo que debe ser estudiado como un sistema total si queremos comprender la conducta individual de una manera meridiana. Todos los problemas que puedan surgir acerca de los determinantes de la conducta humana dentro de las organizaciones deben ser considerados desde la perspectiva de ese sistema social complejo.

Un individuo no permanece aislado dentro de la organización sino que se integra. Es por ello que el análisis de éste y su rendimiento se hacen a través del contexto o grupo en el que se encuentra inmerso. Por esto, a continuación se presenta una postura acerca de la organización como grupo, propuesta por Didier Anzieu en su estudio sobre grupos humanos.

Así, en el siguiente apartado se hará una descripción de la organización como grupo, partiendo de una definición de grupo, pasando por una revisión de la psicología de las masas, propuesta por Freud, y cómo ésta afecta en el comportamiento colectivo de los miembros, hasta llegar a una posición dialéctica de la organización y así llegar al objetivo primordial de esta investigación: un análisis organizacional del liderazgo como figura de autoridad dentro de un grupo afectivo-familiar, la empresa.

1.2.2. El concepto de grupo.

Para 1985 Didier Anzieu, psicoanalista francés, enfocó su trabajo al análisis de grupos. Debido a esto, y con el fin de nutrir nuestro trabajo de investigación, se despliega su visión acerca de los distintos tipos de grupo, entre ellos el que nos concierne: la Organización.

Un grupo se define como una asociación de personas, que persiguen objetivos comunes. “Los lingüistas lo relacionan con el antiguo provenzal grop = nudo, y del germano Kruppa = masa redondeada. Parece, además, que groupe y croupe (grupa) se originaron en la idea de círculo” (Anzieu, 1971, p 16). El sentido primero de nudo poco a poco se reproduce en grupo hasta connotar el grado de cohesión entre los miembros.

El grupo, según Anzieu, “es un lugar de fomento de las imágenes. Desde el momento en que los seres humanos se reúnen, los sentimientos calan en ellos y los agitan, los deseos, miedos y angustias los excitan o paralizan; una emoción común se apodera a veces de ellos y les aporta impresión de unidad” (Anzieu, 1986, p. 86).

El grupo, en este enfoque, es una amenaza primaria para el individuo, pues el ser humano existe como sujeto si no tiene el sentimiento de su unidad, unidad de cuerpo y de psiquismo. Por ello, para Anzieu, el grupo es una alienación para la persona individual, pues las relaciones humanas en los grupos sólo pueden ser relaciones de manipulador a manipulado.

Y concluye que el grupo es un hecho global del que el individuo es una parte interna, bastante indistinta; la parte tiende a fundirse con el todo: el individuo no se plantea problemas acerca del grupo, vive en, por y para el grupo. “El individuo aislado del grupo por accidente o por castigo no sabe sobrevivir y muere. Reglas sociales no discutidas establecen las diferenciaciones de papeles: jefes investidos de autoridad” (Anzieu, 1971, p. 19).

Las representaciones espontáneas que cada individuo tiene del grupo en general son representaciones imaginarias, es decir no fundadas en un análisis racional de la realidad. “El individuo no tiene conciencia de sus representaciones; se adhiere a ellas a ellas como a una creencia” (Anzieu, 1971, p, 21).

Los hechos de grupo, agrega, se distinguen de los hechos psíquicos individuales por que se relacionan con una pluralidad o con un conglomerado de individuos; grupo de conjuntos de personas reunidas; este grupo de individuos puede adoptar diferentes formas y diferentes nombres: agregado, constelación, muchedumbre, agrupamiento, banda.

De esta forma Anzieu retoma conceptos que Freud usara en su obra *Psicología de las Masas* de 1920, idea primero planteada por Gustav LeBon, quien sostenía el concepto de alma colectiva, la cual recubre al grupo y lo cohesiona.

Para LeBon, una masa, cualesquiera que sean los individuos que la componen y por diversos y semejantes que puedan ser su género de vida, sus ocupaciones, su carácter o su inteligencia, se dota de una especie de alma colectiva por el sólo hecho de hallarse transformados en una multitud. “Esta alma colectiva les hace sentir, pensar y obrar de manera por completo distinta de cómo sentiría, pensaría y obraría cada uno de ellos aisladamente” (Freud, 1920, p. 10).

Ciertas ideas y ciertos sentimientos no surgen ni se transforman en actos, sino en los individuos constituidos en multitud. La masa psicológica es un ser provisional compuesto de elementos heterogéneos soldados por un instante.

La situación de muchedumbre desarrolla un estado psicológico propio: a) pasividad de las personas reunidas hasta todo lo que no sea la satisfacción inmediata de su motivación individual, b) ausencia o bajo nivel de los contactos sociales y de las relaciones interhumanas; c) contagio de las emociones y rápida propagación al conjunto de una agitación surgida en un punto; d) estímulo latente producido por la presencia de los demás en dosis masiva, “estímulo que puede estallar en formas de acciones colectivas pasajeras y paroxísticas, marcadas con el sello de la violencia o del entusiasmo, o que inversamente, puede producir una apatía colectiva impermeable a casi todas las intervenciones” (Anzieu, 1971, p. 23).

Cabe mencionar que a pesar de la diferencia de cantidad entre masa y grupo, dentro de estos fenómenos psíquicos, y por naturaleza, los seres humanos tienden a buscar en los propios congéneres modos de pensar y de sentir idénticos a los propios, sin ser necesariamente conscientes de ello. Pues “todo grupo concede privilegios a la lealtad y la solidaridad de sus miembros, distingue sus roles, fija objetivos diferentes de la complacencia colectiva en sí mismo” (Anzieu, 1971, p. 25).

Así, pues, la desaparición de la personalidad consciente, el predominio de la personalidad inconsciente, la orientación de los sentimientos y de las ideas en igual sentido, por sugestión y

contagio, y la tendencia a transformar inmediatamente en actos las ideas sugeridas, son los principales caracteres del individuo integrado en una multitud/grupo. Perdidos todos sus rasgos personales, pasa a convertirse en un autómatas sin voluntad (Freud, 1920, p. 13).

Por contagio entendamos “una acción recíproca ejercida por los miembros de una multitud unos sobre otros”, esto es, una identificación lineal entre subordinados; y fenómenos de sugestión identificados por Le Bon con los de la influencia hipnótica de una distinta fuente, la cual representa identificación en sentido vertical entre líderes y liderados (Freud, 1920, p. 14).

Es importante mencionar hasta este punto que Didier Anzieu, en su estudio sobre *La Dinámica de los Grupos*, hace la distinción de cinco categorías según las cuales los tipos de grupos son:

- Muchedumbre (masa),
- Banda,
- Agrupamiento,
- Grupo primario
- Grupo secundario

Asegura que no se debe ocultar la existencia de fenómenos grupales comunes a todas, resaltando tres características latentes: la aparición de conductores, la identificación y la adhesión inconsciente (Anzieu, 1971, p. 33). Y que para efecto de este estudio y siguiendo esta línea freudiana nombraremos: liderazgo, pues la organización necesita guías/conductores; sugestión, la cual se logra a través de la Identificación, y contagio, esta influencia interna que surge entre los miembros de dicho grupo.

A continuación se presenta la clasificación de los 5 grupos humanos descrita por Didier Anzieu, categorizados por su estructuración, duración, cantidad de individuos, efecto sobre las creencias, conciencia de las metas y acciones comunes:

Tabla 1: Clasificación de los grupos humanos de Didier Anzieu

CLASIFICACIÓN DE LOS GRUPOS HUMANOS.

	Estructuración (grado de organización interna y diferenciación de los roles).	Duración	Cantidad de individuos.	Relaciones entre los individuos.	Efecto sobre las creencias y las normas.	Conciencia de las metas.	Acciones comunes.
Muchedumbre	Muy débil	De algunos minutos a algunos días.	Grande	Contagio de las emociones	Irrupción de creencias latentes	Escasa	Apatía o acciones paroxísticas
Banda	Débil	De algunas horas a algunos meses	Pequeña	Búsqueda del semejante	Refuerzos	Mediana	Espontaneas, pero poco importantes para el grupo
Agrupamiento	Mediana	De varias semanas a varios meses.	Pequeña, mediana o grande.	Relaciones humanas superficiales	Mantenimiento	Escasa a mediana	Resistencia pasiva o acciones limitadas
Grupo primario	Elevada	De tres días a tres años.	Pequeña	Relaciones humanas ricas	Cambio	Elevada	Importantes, espontaneas; incluso innovadoras
Grupo secundario u organización	Muy elevada	De varios meses a varios decenios.	Mediana a grande	Relaciones funcionales	Inducción por presiones	Escasa a elevada	Importantes, habituales y planificadas.

Anzieu, Didier. *La Dinámica de los Grupos Pequeños*. Argentina 1971. P. 32

Anzieu diferenciaba, aunque mínimamente, al grupo primario del secundario de la siguiente manera: el grupo primario se caracteriza por los lazos personales íntimos, cargados de emoción que se establecen entre todos los miembros. De lo contrario en el grupo secundario, las relaciones entre los miembros son frías, impersonales, racionales, contractuales y formales, las comunicaciones por escrito son más importantes que los intercambios orales.

La familia, menciona, es el ejemplo típico de grupo primario, ya que favorece las relaciones afectivas intensas en su seno. Sin embargo, en un grupo secundario prevalecen las dichas características afectivas y de identificación, aunque en menor escala.

En cuanto al grupo secundario, también denominada organización, éste es un sistema social que funciona regido por instituciones dentro de un segmento particular de la realidad social. La organización es, desde esta perspectiva, un conjunto de personas que persiguen fines determinados, idénticos o complementarios.

Desde este punto de vista, encontramos una mezcla más o menos compleja de fenómenos de muchedumbre, de agrupamiento y de grupo primario, es decir, “un conjunto de estructuras de funcionamiento que rigen las interrelaciones de las partes componentes y que más o menos determinan los roles de las personas” (Anzieu, 1971, p. 31).

En el grupo secundario, las relaciones entre los individuos son a menudo más formales, frías e impersonales que en un grupo primario o en muchedumbre pero aún continúan existentes. Afirma Anzieu, que son tres las características que prevalecen de forma común en cualquier tipo de grupo: liderazgo, sugestión y contagio; y que serán descritas a continuación basados en el trabajo psicoanalítico de Freud acerca de las masas.

1.2.3. Psicología de las masas y análisis del Yo.

Freud propone claves totalmente diferentes para explicar los fenómenos de grupo, que el relaciona con los procesos puestos mediante manifiesto mediante el psicoanálisis. Sus dos trabajos fundamentales son Tótem y Tabú (1913) y Psicología de las Masas y Análisis del Yo (1920).

Explica la transición de la familia al grupo. En el principio era el padre de familia, tirano violento; que se reservaba la posesión de las hembras y expulsaba a sus hijos cuando crecían para evitar que ellos atentaran contra este derecho de propiedad; “los hermanos expulsados terminan por rebelarse uniéndose; proceden en común, pues ninguno deben exceptuarse y todos deben de ser cómplices, al asesinato del padre y al festín en el que devoran al muerto” (Anzieu, 1971, p. 47).

Esta comunión totémica materializa la identificación de todos con el pasado envidiado, y derrotado; simboliza la igualdad y la solidaridad de todos, una moral. Este relato legendario e intemporal repite varios componentes de las relaciones humanas descubiertas mediante la experiencia psicoanalítica:

- Ambivalencia (mezcla de admiración y de celos) de los hijos hacia la figura paterna, así como de los subordinados frente a los que ejercen la autoridad.
- Identificación plena de arrepentimiento con esta imagen una vez rechazada.
- Idealización del padre muerto, divinizado y convertido en objeto de culto.

- Ensayo de una sociedad democrática, en la que todos los hombres, hijos de este padre ahora simbólico, serían hermanos e iguales (respeto mutuo y cohesión de grupo).

Freud señala el surgimiento de ese nuevo modo de organización en la familia numerosa: el amor equitativo de los padres hacia todos sus hijos, y la ventaja para éstos de constituir un frente común contra las exigencias de los padres, los conducen a transformar su rivalidad fraterna natural en comunidad fraternal. “El espíritu de cuerpo nace de la transformación de los celos en solidaridad” (Anzieu, 1971, p. 47). He aquí la idea de cohesión a través del contagio.

El origen de la psicología grupal es, pues la identificación (sugestión y contagio), fenómeno complejo, afirma Anzieu. Realizar la identificación de todos con los personajes así recordados y encarnar la unidad de acción de grupo. Conocida en psicoanálisis, como la manifestación más temprana de un enlace afectivo a otra persona, y desempeña un importante papel en la prehistoria del complejo de Edipo:

El niño manifiesta un especial interés por su padre; quisiera ser como él y reemplazarlo en todo. Podemos decir, que hace de su padre su ideal. “Simultáneamente con esta identificación con su padre, comienza a tomar a su madre como objeto de sus instintos libidinosos” (Freud, 1920, p. 42).

Estas son las dos primeras imágenes de autoridad que cada individuo tiene y que son origen de los fenómenos de sugestión y contagio existentes en todo grupo y que serán descritos más a fondo en el apartado 1.3.

La identificación representa la forma más temprana de y primitiva del enlace afectivo. “En las condiciones que presiden la formación de síntomas y, por tanto, la represión bajo el régimen de los mecanismos de lo inconsciente, sucede con frecuencia que la elección de objeto deviene de una identificación, absorbiendo el yo las cualidades del objeto” (Freud, 1920, p.42).

La envoltura grupal se constituye dentro del movimiento por el que los individuos proyectan sobre ella sus fantasías, sus imagos, su tópica subjetiva (es decir, la forma como se articula el funcionamiento de los subsistemas dentro del aparato psíquico: Ello, Yo, Yo ideal, Superyó e Ideal del yo). Y gracias a su cara interna, la envoltura grupal permite el establecimiento de una estado

psíquico transindividual que Anzieu denomina un Sí-mismo de grupo: el grupo tiene un sí-mismo propio, tal y como el alma colectiva propuesta por LeBon. “Este Sí-mismo es imaginario, es el continente en el interior del cual va a activarse una circulación fantasmática e indentificatoria entre las personas” (Anzieu, 1986, p. 14).

También sustentado por Freud quien profundizó en la idea de que el grupo es la identificación de sus miembros con el jefe y la de ellos entre sí. Pues, el grupo es la imitación, por una especie de sugestión casi hipnótica, de aquellos que, en número reducido, son capaces de inventar.

Porque la personalidad humana está constituida de tal manera que junto al “yo” (es decir, el sentimiento consciente de ser uno mismo), existe el “Ideal del yo” (fuente de la autoapreciación y la autocrítica). “En un grupo social, el jefe toma el lugar del ideal del yo en cada uno de sus miembros y ello explica la solidaridad psicológica entre estos últimos” (Anzieu, 1971, p. 48).

Así, el hombre extiende naturalmente a los jefes la imagen de que de niño se hizo de la autoridad paterna. La concepción clásica de la autoridad, la de la llamada autoridad natural, confirma esta extensión. Dios tiene autoridad sobre todos los hombres por que los ha creado; el padre tiene autoridad sobre sus hijos por que los ha engendrado, afirma Anzieu.

Es por ello que el ser humano sólo puede representarse a sus jefes como modelos ideales, o como autoridades severas, todopoderosas o crueles (dualidad afectiva: amor-odio). “En la elección del caudillo bastará con que el mismo posea, con especial relieve, las cualidades típicas de tales individuos y que dé la impresión de una fuerza considerable y gran libertad libidinosa para que la necesidad de un enérgico caudillo le salga a al encuentro y le revista de una omnipotencia a la que jamás hubiese aspirado” (Freud, 1920, p. 68). Aquellos otros individuos cuyo ideal del yo no encuentra en la persona del jefe una encarnación por completo satisfactoria, son arrastrados luego sugestivamente, esto por identificación, proceso de forma vertical entre los miembros del grupo.

A continuación se hará una explicación de lo que el jefe o figura de autoridad representa para el psicoanálisis y como este influye y es influido por el grupo/organización pues este solo tiene sentido por el lugar que le acuerdan sus empleados (Bruneau, 1991, p. 97).

Puesto que un grupo social coherente y eficaz se representa a su jefe como un hombre superior, que ama con igual amor a todos los miembros de la colectividad, que conoce las necesidades de cada uno de ellos. Si el grupo es demasiado grande como para permitir que el jefe conozca individualmente a cada uno, una organización jerárquica sirve de intermediario entre el jefe y los miembros, La imagen del padre justo y bueno es, pues la que sostiene (Anzieu, 1986, p. 48).

1.3. Liderazgo: figura de autoridad.

En primer lugar es importante reconocer que “el concepto de organización procede del hecho de que el individuo es incapaz de cumplir todas sus necesidades y deseos por sí mismo” (Schein, 1972, p. 17).

Para ello existe la división del trabajo, para que en cada una de esas tareas que hay que realizar se exija a más de una persona el cumplimiento de tal o cual actividad. La complejidad de las organizaciones radica, entonces, en parte en la creencia, corroborada por la experiencia humana, de que podemos alcanzar todos nuestros objetivos distribuyendo ampliamente los sub-objetivos, y el trabajo necesario para cumplirlos (Schein, 1972, p. 19).

A través de la jerarquización de la organización, es posible la coordinación entre muchos individuos y organizaciones diversas, gracias a una figura que cree los medios necesarios para controlar, limitar o dirigir las diversas unidades. Cada unidad de la organización se somete a cierto tipo de autoridad o liderazgo.

Dicha autoridad se haya usualmente incorporada a una jerarquía compleja de posiciones o rangos. La coordinación se halla, pues, reforzada por una especie de formulación explícita de quien es responsable para esta u otra cosa, esta autoridad se basa en criterios racionales de cómo dividir con el mayor éxito, las tareas y coordinarlas de tal manera que consiga el objetivo total.

En esta perspectiva una organización es definida como “la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y/o un objetivo común y explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo, y a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad” (Schein, 1972, p. 19).

Es aquí donde el concepto de liderazgo, distinto al de una simple autoridad, hace su aparición pues éste es entendido como aquel comportamiento complejo y estratégico para la estructuración de una institución. Y a continuación se presentan una serie de definiciones que nos ayuden a comprender las distintas visiones y características de este comportamiento.

Para Weber, “todo liderazgo es una representación de un orden y de una forma de hacer las cosas (Weber, 1971)” (Serrano, Pérez, Mendoza, Ávila, Revilla, 2001, p. 47). El liderazgo, explica, no es sólo una forma de autoridad más o menos legitimada, sino que también es un elemento de IDENTIDAD: aparte de establecer diferencias entre lo que el individuo/habitante quiere o le interesa y lo que la organización representada quiere y re-quiere. Se establece una relación de grados de influencia del líder/representante sobre los individuos/habitantes y un modelo de identificación de lo que representa; significa el orden y la estructura que se habita: qué y para qué.

Trista, en su obra *Liderazgo, autoridad y administración* (1993), menciona que el liderazgo es un modelo que permite a los habitantes de un sistema/organización configurar el sentido que tiene de su habitación y justificar su permanencia en el mismo: “Este modelo permite a los sujetos establecer su nivel de integración/diferenciación con la organización o determinar el grado de proximidad entre los objetivos individuales y los organizacionales”.

Por su parte, Habermas propone el liderazgo que asume un papel de figura representativa y simbolizadora que requiere de mitos y ritos; y que asume dicho papel con acciones dramatúrgicas y comunicativas (Serrano, Pérez, Mendoza, Ávila, Revilla, 2001, p. 47). Es una institución mediadora entre dos mundos distantes y los enlaza. Entre los habitantes del complejo social y la organización/estructura/sistema.

El liderazgo es una representación que no sólo ejercita la influencia, sino también media integrando a la cultura organizacional. Convirtiéndose, así también, en una capacidad de control que permite manipular la conducta ajena propone Amitai Etzioni, en su libro *Organizaciones Modernas* de 1964.

El liderazgo es, en conclusión, una representación de la cultura organizacional la forma de vida institucional, que ostenta el poder/capacidad para regular y controlar. En la teoría administrativa, el control se refiere a la acción de comparar el comportamiento real con el previsto y realizar las acciones consecuentes en el sentido de logara los objetivos planteados, así expuesto por Boris Trista en su texto *Liderazgo, Autoridad y Administración* de 1993.

“El liderazgo es, entonces, un organizador que se opone a la desorganización/entropía que proviene fundamentalmente del exterior: situaciones emergentes, nuevos instrumentos y tareas, nuevos recursos humanos. Es, por tanto, un controlador que evalúa revelando la efectividad del trabajo realizado, y posibilita responder a tiempo y con eficacia a las desviaciones sufridas con en el cumplimiento de los objetivos del sistema” (TRISTA, 1993).

Desde de la perspectiva planteada por los autores de la Organización Habitable, el cual tenemos como uno de los objetivos de este estudio, el de una visión más humana de las organizaciones y sus miembros, vemos al liderazgo como “una capacidad para afrontar situaciones y factores que dependen de la manera en que el líder/dirigente medie con respecto a los intereses de la empresa TAREA-PRODUCCION-TARABAJO y los intereses de los individuos RELACIONES-AFECTOS-MOTIVACIONES, así como de la capacidad para apreciar las contingencias internas y externas. Su eficacia depende de su posibilidad de ejercer la autoridad que siempre esta diferenciada y de la aceptación igualmente diferenciada de los miembros del grupo donde la influencia se exprese” (Serrano, Pérez, Mendoza, Ávila, Revilla, 2001, p. 48).

El liderazgo, desde esta visión, es un comportamiento complejo y estratégico que cumple con una doble función: mantener integrado al grupo y llevarlo al cumplimiento de sus objetivos.

Punto de equilibrio que busca la realización de metas administrativas tales cuales sea el caso del tipo del tipo de organización, y el alcance de los fines o necesidades, debido a las cuales el individuo se incorpora a la organización.

1.3.1. Liderazgo y psicoanálisis.

Adentrándonos un poco más en esta visión humana de la organización y basados en el análisis de la organización como grupo, encontramos que éste es el lugar donde se realiza la vida: personas con-viven. El sujeto se vuelve actor social y adquiere identidad y significado. En él se ejecuta un comportamiento organizacional. El sujeto se identifica y se cohesionan con los demás miembros, pero también busca una imagen ideal a quien otorgar la figura de autoridad: el líder.

El grupo, para esto, está encargado de producir las decisiones y cristalizar/legitimar el liderazgo. La decisión es un acuerdo/consenso o una imposición/desacuerdo que implica un tipo de interacción donde comunicación e información se manifiestan. Interacciones envueltos en esta alma colectiva o “Sí-mismo” (como lo denomina Anzieu) de la organización mediado por la herramienta de la comunicación, mediación que regula todos los aspectos de ésta, inclusive la determinación por el poder que le brindan los individuos al líder.

Los miembros de toda organización viven, entonces, en un doble enlazamiento, están sujetos a la cadena vertical, la jerarquía, que los vence-impone, en la medida en que éstos lo permitan/otorgan; y están entramados en la red horizontal de los grupos, que con-vencen (Nuevamente, aquí podemos ver conceptos de cultura de masas como: sugestión y contagio, enlace afectivo horizontal; y obediencia, enlace afectivo vertical).

Debido a esta relación dual entre líderes y subordinados, es necesario estimular y simular los grupos en una labor que se realiza conociendo el carácter dinámico de las relaciones que instituyen el conflicto que encierran. Esto es, una relación recíproca entre dos partes de la organización: jefes/líderes y grupo; con visiones e intereses encontrados pero con tabús en común.

A continuación se describen los principales tabús propuestos por Freud y su psicología de las masas, en el que se argumenta que la multitud es un dócil rebaño incapaz de vivir sin amo y que, como se mencionó anteriormente, tiene tal sed de obedecer que se somete instintivamente a aquel que se erige en su jefe. Y la multitud necesita que este jefe posea determinadas aptitudes

personales, deberá hallarse también fascinado por una intensa fe (en una idea) para poder hacer surgir la fe en la misma multitud (Freud, 1920, p. 18).

Debido a este primer lazo psicológico, arcaico y fundamental de la identificación que une a los miembros a sus jefes, se da origen a un segundo lazo, que une a los miembros entre sí; se consideran como iguales y como hermanos y camaradas, a su vez se aman entre sí, se ayudan, se sostienen, se asisten. Ese es el segundo factor de cohesión: todos se identifican con los demás miembros del grupo. Así lo reitera Anzieu cuando afirma que todos los individuos quieren ser iguales pero dominados por un jefe. Muchos iguales, capaces de identificarse unos con otros, y un sólo superior: tal es la situación que encontramos realizada en toda colectividad.

Un segundo tabú, es el de este líder bajo la imagen paterna que implica a jefe visto como objeto de resentimiento. La imagen de un jefe severo y cruel provoca una hostilidad generalmente consciente. La imagen del jefe ideal también provoca hostilidad, pero esta es casi siempre reprimida e inconsciente. “El psicoanálisis ha demostrado, en efecto, que toda adhesión íntima duradera (amistad, amor, relaciones) deja un sedimento de sentimientos de enemistad hacia el compañero. Es la ambivalencia de todos los sentimientos humanos, es decir, una mezcla de amor y de odio” (Anzieu, 1971, p. 49).

La ambivalencia que también es característica de las situaciones del grupo; pues la historia y la leyenda está llenas de estallidos más o menos bruscos de la hostilidad acumulada contra el jefe ideal y adorado, de dicho tabú del jefe odiado. Sacrificio del jefe simbólico a su vez del sacrificio secretamente deseado del padre; “mi padre me impide llegar a ser hombre, no podré llegar a serlo sino cuando él haya desaparecido” (Anzieu, 1971, p. 50).

Es así como un líder de un grupo representa la imagen de autoridad de la infancia: El padre/madre, y del cual depende la visión que cada miembro tenga hacia el jefe. Así, “las imágenes arcaicas (obtenidas desde la infancia) subsisten, con toda su fuerza, en el inconsciente individual y colectivo, y se consuma el retorno inevitable de lo rechazado, como sucede en el culto del héroe muerto por los suyos, en la necesidad de un jefe, el deseo de divinizar a los individuos superiores o al retorno de los regímenes fuertes” (Anzieu, 1971, p. 50).

El asesinato del padre es la operación simbólica mediante la cual los individuos reunidos por un interés común renuncian a obtener su fuerza y su unidad, ya sea de uno de los suyos, cualesquiera que sean sus funciones, sus títulos, su foja de servicios o la aureola de su prestigio, y se comprometen, mediante un contrato generalmente tácito, a mancomunar sus fuerzas, competencias y recursos psíquicos y materiales, para ayudarse mutuamente, respetarse, estimarse, asumir toda tarea y toda responsabilidad necesaria para el éxito del grupo y delegada por éste describe Anzieu.

El proceso grupal, en conclusión, parece estar representado por la autoridad del padre y la identificación con el jefe a la sociedad de hermanos fundada en la identificación mutuas, la solidaridad, el compromiso recíproco de respetarse y de ayudarse; el renunciamiento al poder absoluto, a la posesión exclusiva de los bienes, es decir, fundada en tendencias realmente sociales.

El liderazgo, entonces, no está anclado en ciertos rasgos de la personalidad, ni tampoco estos predicen comportamientos, la interacción permite que ciertos atributos conferidos al líder contribuyen a construir su carisma.

Sus fuentes son: el estatus, que señala no sólo posición sino espacio/tiempo de poder, el carisma personal que permite la admiración y estima de los demás, la pericia en el manejo de la información especializada; y la oportunidad que permite al líder encontrarse en el sitio y el tiempos adecuados.

Para ello el liderazgo cuenta con fuentes y bases de poder:

- Las bases son el miedo que genera el instrumento de coerción.
- La distribución que genera el operador de premio castigo.
- El convencimiento/chantajaje que genera el manipulador persuasivo.
- Y el acceso a la información que genera conocimiento.

Este último punto, el del flujo de información y la comunicación, que existe como interacción indispensable para sostener el equilibrio de cualquier sistema de interacción humana, incluidos los sistemas organizacionales, podemos vincular la idea de una comunicación “entendida como

una alternativa de comportamiento que supone una interacción y que ahorra energía por el recurso a la información” (Serrano, Pérez, Mendoza, Ávila, Revilla, 2001, p. 53). Y que es herramienta fundamental para el desempeño/papel del líder y sus actores dentro de la organización. De esta forma, el siguiente capítulo abunda en los conceptos básicos de la comunicación y su visión desde una perspectiva psicoanalítica para así fortalecer la función de los líderes organizacionales

1.4. Comunicación en la organización.

1.4.1. Comunicación.

Siguiendo esta línea propuesta por los autores de *La Organización Habitable* (Serrano, Pérez, Mendoza, Ávila, Revilla, 2001), y apoyados en la definición que Abraham Moles hace de la comunicación, decimos que ésta es “un comportamiento, intercambio de energía (información) que los seres vivos llevan a cabo con su entorno, para generar su viabilidad, a través del sostenimiento de equilibrios (Moles, 1983)”.

“Se realiza, así, en una cadena de acciones o actos, entendido como gasto de energía aquello que los seres invierten en la solución o mantenimiento de su viabilidad” (Serrano, Pérez, Mendoza, Ávila, Revilla, 2001, p. 54). Entonces, la comunicación es una interacción caracterizada por evocar la realidad a partir de representaciones ordenadas o informadas de esta índole.

Podemos, de esta manera, afirmar que la comunicación es “una acción de mediación de las interacciones existentes en todo grupo social y que puede trascender el ámbito referencial de lo inmediato/sensible y llegar al espacio de las nociones abstractas como sentimientos e interese, roles, valores o normas” (Serrano, Pérez, Mendoza, Ávila, Revilla, 2001, p. 54).

Como la comunicación se ubica en el seno de las relaciones sociales, previene y guía la acción realizadora del mundo material; por eso se le entiende como “una acción de poco gasto energético, que orienta y desata las acciones ejecutivas (Moles 1983)” (Serrano, Pérez, Mendoza, Ávila, Revilla, 2001, p. 55).

Es aquí importante hacer una distinción entre información y comunicación. Definiendo el primero como “una operación y un contenido que tiende a una reducción del desorden”. Y entendiendo el segundo como “el conjunto de procesos físicos y psicológicos (he aquí el por qué tomamos la idea de pauta de comportamiento) mediante los cuales se efectúa la operación de relacionar a una o varias personas (s) con otra (s) personas, con el objeto de alcanzar determinados objetivos”. Distinción hecha por Anzieu, en quien nos apoyaremos para mostrar la postura del psicoanálisis frente al fenómeno comunicativo.

La naturaleza de la comunicación, visto como el proceso de afectar o impresionar a los demás, tiene una función de control y regulación de las actividades de los demás. Y se obtiene, gracias a ésta, un resultado más o menos pertinente en relación con los objetivos. Es así que la comunicación hace posible que dos individuos se basen en una verdad común.

Explica Anzieu que “la comunicación se puede estudiar de acuerdo a dos perspectivas: la formal, que es el pasaje de un individuo a otro (emisor, mensaje, objetivo, canal, destinatario)”. Tiene un efecto más o menos perceptible, de acuerdo con su comprensión del mensaje y su representación del objetivo perseguido por el emisor.

Este concepto mecanicista es peligroso, ya que es difícil explicar las interrelaciones erróneas, las incomprensiones paradójicas, los contrasentidos o los conflictos más evidentes. Elementos que hacen complejo a cada individuo y por ende a la comunicación.

Y la perspectiva psicosociológica, la cual nos interesa porque se apega a nuestra postura acerca de la comunicación como mediadora de interacciones, pues “desde esta visión se ponen en contacto un locutor y un alocutor; dos o más personalidades comprometidas en una situación común y que luchan con las significaciones perdidas de significación, estos esquemas nunca podrán ser completos, a causa de la combinación de los fenómenos actuantes” (Anzieu, 1971, p. 113).

Así, los individuos que se comunican están caracterizados por su historia personal, un sistema de motivaciones, un estado afectivo, un nivel intelectual y cultural, un marco de referencia, etcétera.

En este fenómeno se caracteriza por crea una situación común, esto es, “la comunicación es un comportamiento de mediación para cambiar la situación definida, el compromiso de los interlocutores puede ser diferente respecto de la situación básica” (Anzieu, 1971, p. 115).

Y por una significación, es decir, que no sólo existe intercambio de información sino de significaciones. Los elementos de la comunicación son esencialmente símbolos, más o menos conocidos por los interlocutores, más o menos claros, raramente unívocos.

“La carga simbólica de significaciones de las palabras gradualmente utilizadas induce asociaciones de sentido que abren los respectivos campos de comprensión de los interlocutores y permiten que esos campos sean cada vez más coincidentes” (Anzieu, 1971, p. 115). La atención dirigida a las verbalizaciones es su forma literal anula el contenido significativo del mensaje.

Lo que en semiótica comúnmente se conoce como doble significación y para el psicoanálisis es el inconsciente hecho palabra, y que hace que la aptitud para comunicarse con algún otro sea mayor cuando las dos personas hayan pensado en el mismo universo simbólico y posean los mismos marcos de referencia.

En este sentido “la comprensión del sentido de comunicación se hace a través de un filtro (constituido por el sistema de valores propios de cada uno); y un halo (resonancia magnética despertada en el espíritu de un interlocutor por la significación de lo que emite o recibe” (Anzieu, 1971, p. 118).

Que no es otra cosa que el individuo/inconsciente hablando y el individuo/inconsciente escuchando. Es por eso que para el psicoanálisis, “el concepto de retroalimentación es muy importante, pues éste significa mucho más que el simple retorno de información; es la identificación progresiva con el interlocutor y un intercambio personal enriquecedor con éste; el principio ideal de la comprensión” (Anzieu, 1971, p. 120).

Es aquí cuando decimos que un grupo puede funcionar más eficazmente, al encontrar, el individuo esa representación imaginaria que lo lleve a la solidaridad y la productividad. Pues es “la comunicación el único vehículo por el cual el sujeto puede exteriorizarse y construir su identidad con/frente al otro” (Serrano, Pérez, Mendoza, Ávila, Revilla, 2001, p. 56).

Pues en su autorepresentación, el sujeto propone sus deseos, sentimientos y pasiones, con lo que consta que tanto comparte con el otro, con el grupo: una identificación que funda la posibilidad de convivencia. La comunicación, así descrita, interviene en la construcción y ajuste de la cohesión del grupo.

Pues ésta “es un tipo de acción social clave, que participa en los procesos de producción y reproducción sociales: en la identidad, cohesión y coordinación” (Serrano, Pérez, Mendoza, Ávila, Revilla, 2001, p. 56). La comunicación, en este sentido, se convierte en elemento clave puesto que de forma organizada, coherente e integral debe pasar por los tres tipos de actividad: diseñar, decidir y ejecutar. Organizar la comunicación significa diseñarla responsablemente, decidir reflexivamente sobre ella.

Así los medios, que no deben de ser confundidos con la comunicación en sí, son un simple instrumento del quehacer, no son el quehacer (visto como acción comunicativa). Entonces, la comunicación en la organización, por su complejidad variada y cotidiana, no se agota ni se satisface en los medios internos.

Por eso, cuando se decide diseñar la comunicación, se opta por establecer sus límites y alcances. El orden que procura el decir expande y regula el quehacer. Así, “la comunicación organizada es parte del proceso que permite un mayor control sobre el destino que a una empresa conviene a NOSOTROS porque NOS contiene” (Serrano, Pérez, Mendoza, Ávila, Revilla, 2001, p. 61).

Por todo esto, es importante retomar el concepto de comunicación dentro de la organización, no como una forma de informar dentro de la empresa, sino una forma de coexistir e interactuar por parte de los actores quienes forman la propia vida/cultura de la empresa, diversa y compleja, pero que gracias a la comunicación se logran la unificación de un solo ser: cultura organizacional; así, el siguiente apartado hace referencia a la forma en que en ella se comunica.

1.4.2. Comunicación Organizacional

Fernando Flores, en su obra *Inventando a la Empresa del Siglo XXI*, describe a una organización como una conversación, una red y una multiplicidad de conversaciones. La organización, menciona el autor, conversa, y conversan sus miembros. La calidad de su comunicación deviene de cómo conversa la organización y como conversas sus miembros, entre ellos y hacia afuera.

La comunicación en una organización es, en este sentido, un fenómeno natural e indispensable. Es también, “inicial y funcionalmente entre roles, está pautada por el organigrama, la estructura formal que impone una visión, que vence; y por la trama de las relaciones informales, el sociodrama, que simula la conversación y con-vence” (Serrano, Pérez, Mendoza, Ávila, Revilla, 2001, p. 58).

Es así que en las organizaciones, la comunicación está condicionada por que se desenvuelve a partir del rol y de la función en el espacio organigrama-sociograma. “Por ello el orden es estipulado fundamentalmente por el poder. Él (el líder) es quien habla, los otros son hablados. Habla el sujeto de poder y con su habla sujeta a los otros (Ibañez 1985)” (Serrano, Pérez, Mendoza, Ávila, Revilla, 2001, p. 59).

Sin embargo, en la relación cotidiana cualquiera en la organización puede iniciar una interacción comunicativa con el que sea de los autores de su entorno inmediato. Lo que el organigrama si hace evidente es el carácter subordinado de las relaciones. En las empresas predomina la comunicación como orden, prevalece la institución de la obediencia. “porque soy el jefe” es la última respuesta cuando se agota la imaginación o los argumentos (Serrano, Pérez, Mendoza, Ávila, Revilla, 2001, p. 60).

Es por eso que dentro de la organización, por ser un sistema activo, se informa continuamente pero no todos informan igual, ni todos están informados. Es aquí donde la comunicación juega un papel muy importante, pues ésta implica y da cierto orden de la información, y esto resulta en organización, sistematización y sentido.

Una red de comunicación, en este sentido, no está hecha para comunicarse sino para impedir la comunicación en otras direcciones y sentido de los preceptos. “La cultura de una organización puede concebirse como una amplia y compleja trama de mensajes o relaciones comunicativas” (Serrano, Pérez, Mendoza, Ávila, Revilla, 2001, p. 66).

Es aquí donde se sostiene una de las tesis de este trabajo de investigación, pues se trata de ver a la organización desde un punto de vista más humano, donde el empleado, junto con su historia y necesidades personales, sean tomados en cuenta para crear un ambiente de trabajo habitable y productivo, a través del liderazgo y la comunicación como la herramienta de éste para la mediación de las interacciones.

1.4.3. Comunicación, psicoanálisis y productividad.

Para el análisis del núcleo esencial de toda organización: sus miembros; el psicoanálisis, el cual nos ha servido de perspectiva para poder ver a dichos grupos y sus individuos, tiene una perspectiva particular del manejo de la información y la comunicación dentro de las empresas.

De acuerdo a Anzieu, administradores hacen hincapié en el entramado de reglas –implícitas o explícitas-, de costumbres establecidas, de ritos, actos y hechos que tienen valor de jurisprudencia; también resaltan la asignación de puestos dentro del grupo y las particularidades de la expresión verbal entre los miembros, que solamente ellos conocen.

Dicha expresión, encierra pensamientos, palabras y emociones, permite que el grupo se construya un espacio interno, que le proporcione un sentimiento de libertad en su eficacia y le garantiza el mantenimiento de los intercambios dentro del grupo; y una temporalidad propia que incluye un pasado en el que tienen su origen y un futuro en el que prevé realizar ciertos fines (Anzieu, 1971, p. 115).

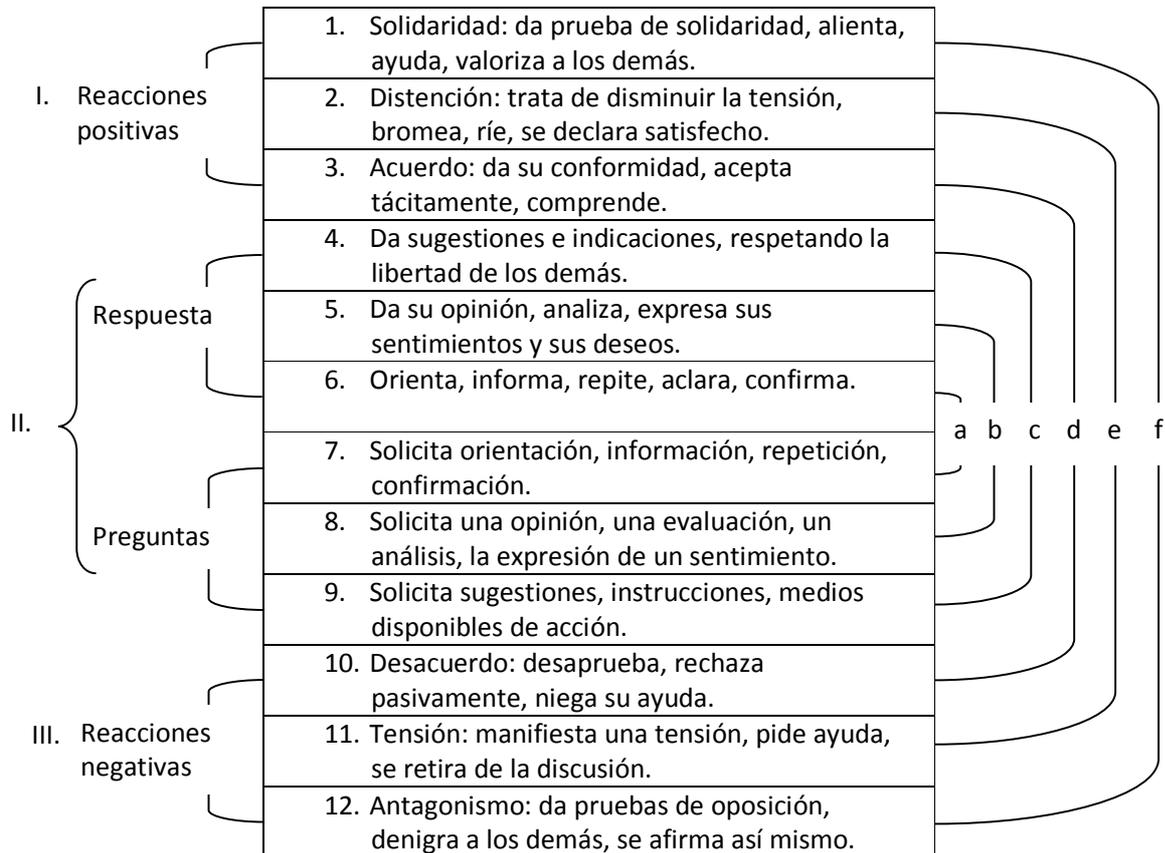
Para el psicoanálisis, la palabra se convierte, entonces, en una de las manifestaciones del inconsciente individual y grupal. Pues ya lo afirmaba Freud, que el lenguaje debe su importancia al hecho de permitir la comprensión recíproca dentro del rebaño y constituiría en gran parte la base de la identificación de los individuos gregarios (Freud, 1920, p. 57).

Incluso clínicamente, así demostrado por diversos psicoanalistas en sus sesiones de grupo, la expresión de la fantasía, de afectos y de la transferencia curan; pues un grupo, como un individuo, puede estar enfermo y depender de una curación por la palabra, o relaciones verbales (Anzieu, 1971, p. 77).

Por ejemplo, Robert Freed Bales, basado en su método de análisis de las interacciones, “aplica su estudio únicamente a grupos de discusión que conservan tan sólo el fenómeno de las comunicaciones, es decir, el comportamiento observable. Resume su experiencia como observador de las discusiones de grupo, relatando el comportamiento del emisor de cada comunicación” (Anzieu 1971, p. 80).

Sus resultados se reagrupan según tres zonas y de acuerdo con seis tipos de problemas. A continuación se presenta el diagrama categórico de Bales:

Tabla 2: Categorías de Bales respecto a la observación de las interacciones dentro de un grupo.



- a. Problemas de comunicación.
- b. Problemas de evaluación.
- c. Problemas de influencia.
- d. Problemas de decisión.
- e. Problemas de tensión.
- f. Problemas de tensión.

- I. Zona socio-emocional positiva.
- II. Zona neutra de la tarea.
- III. Zona socio-emocional negativa.

Tomado de: Anzieu, Didier. *La Dinámica de los Grupos Pequeños*. Argentina 1971. P. 79

Estudio que nos servirá posteriormente para hacer un análisis de las interacciones encontradas entre líderes/lidereados dentro de la organización/objeto de nuestro estudio: Harmon Hall Cuautitlán Izcalli, y en la que posteriormente, en el capítulo 2, profundizaremos ampliamente.

El análisis de dichas interacciones implica también el recuento del número de unidades de comunicación emitidas por cada sujeto orientadas en tres direcciones: a) dirigidas a cada uno de los nosotros; b) dirigidas al grupo en general; y c). dirigidas hacia el líder grupal.

En esta línea, Kurt Lewin realiza un progreso decisivo en cuanto a la productividad de los individuos. Pues considera al grupo como “una totalidad dinámica que determina el comportamiento de los individuos que lo componen; es el campo de fuerza dentro del cual se producen los fenómenos de influencia, de cohesión, de normas de tensión, de atracción” (Anzieu, 1971, p. 82).

Muchos de esos fenómenos sobre los que basa su investigación, a pesar de venir de autores orientados hacia la psicología social, aun retoman ideas psicoanalíticas; y son funcionales para los propósitos de este trabajo de tesis.

La tarea encargada a los sujetos, afirma Lewin, no tiene importancia, pues es sólo un pretexto para que funciones el grupo; es suficiente elegir una tarea que motive realmente a los sujeto y que sea apta para producir el fenómeno de grupo requerido Anzieu, 1971, p. 82).

Esto es la teoría dinámica de grupo, la cual deduce que “tal modificación de la variable independiente (ò fenómeno de grupo) ejercerá tal otra consecuencia sobre la variable dependiente (otro fenómeno de grupo), la modificación del tipo de autoridad hace variar un sentido preciso el índice de agresividad y, por lo tanto, el clima social del grupo” (Anzieu, 1971, p. 82).

Desde este punto de vista de Lewin (Anzieu 1971, p. 105), se plantea un esquema dinámico de funcionamiento. Se asimila, entonces, a un grupo como un sistema cerrado que posee una cierta energía constitutivas a la que designaremos *E*; como en los sistemas físicos habituales, cabe destacar que sólo una parte de esa energía interna es efectivamente utilizable y la designaremos

e ; el resto permanece en estado latente durante toda la duración del sistema o parte de ella: la designaremos n :

$$E = e + n$$

En una organización, una preocupación de tipo: *eficacia óptima* puede ejemplificarse mediante una política que tienda a liberar los talentos y las energías de los hombres, de manera de satisfacer al mismo tiempo las exigencias de la producción y las de la persona humana, según Edmund Phillip Learned en su publicación para Harvard, *Executive Action*, en 1951.

En este sentido y desde el punto de vista dinámico, Lewin afirma que un grupo puede concebirse como un homeostato, cuya función es resolver los sistemas de tensión a los que está sometido. Postulando dos tipos de sistemas: de tensión positiva, el cual va en relación con la progresión del grupo hacia sus objetivos organizacionales; y de tensión negativa: en relación con los mecanismos de funcionamiento del grupo y sus esfuerzos para mejorar las relaciones interpersonales de sus miembros, indispensable para el mantenimiento y la supervivencia del grupo.

Así, si retomamos la fórmula precedente, y agregamos estos factores, designaremos ep a la energía utilizada por el grupo para alcanzar sus objetivos y em la energía utilizada por el grupo para su propio mantenimiento, de su cohesión y de su estado emocional o motivacional. Tenemos entonces que:

$$E = ep + em$$

Si adoptamos una perspectiva de eficacia, un grupo tiene interés en que ep sea mayor a em . En otros términos, una vez definida la cantidad de energía utilizable, cuanta más energía gasta un grupo para mantener a cualquier precio su cohesión (utilizando diferentes medios que son otros mecanismos de defensa), menos le queda para progresar hacia sus objetivos y más reducida será su producción (Anzieu, 1971, p. 108).

Gracias a la eficacia de sus mecanismos autorreguladores, el grupo podrá mantener un equilibrio satisfactorio entre las necesidades y las obligaciones contradictorias. En esta hipótesis nos

enfrentamos con autómatas incapaces de regulación, con estallido a largo plazo (Anzieu, 1971, p. 108).

Sin embargo, es aquí donde la tarea del líder como órgano regulador y de ordenador hace su labor para conducir a la organización hacia una zona de cohesión e identificación del grupo que lleve a éste, por consiguiente, a emplear su energía *ep* (de producción) hacia un destino de eficiencia y rentabilidad para la administración. Pues si la energía de mantenimiento *em* se reduce en provecho de la energía de progresión *ep*, la producción será máxima (Anzieu, 1971, p. 109).

Por eso, es necesario que los grupo se organicen: en primer lugar, para que se recoja la información útil y eficaz; en segundo lugar, para que esas informaciones se distribuyan convenientemente entre todos los que deberán utilizarlas, especialmente por los líderes quienes tendrán que tratarlas para organizar decisiones válidas.

Además, la forma en que se efectúan esos intercambios de información condiciona las relaciones entre los hombres, miembros de la organización. Por eso y “debido a que ‘el lenguaje es fuente de equívocos’ (Saint-Exupéry), es necesario que el líder tenga al alcance una herramienta que medie/resuelva tal ambigüedad entre entender y comprender, esto es, una herramienta que reduzca malos entendidos y que regule esas representaciones imaginarias para poder, con los grupos en los que se vive, eludirlas en la medida en que esas representaciones obstaculizan su funcionamiento” (Anzieu, 1971, p. 111). Esta herramienta es la de la comunicación.

“Un grupo, entonces, es más productivo si posee una fuerte cohesión, si se tiene una red de comunicación que permita un máximo de retroalimentación y si se tiene un líder experto” (Anzieu, 1971, p. 128). Es así como se sostiene la hipótesis de que liderazgo y comunicación son herramientas esenciales para llevar a la organización hacia un lugar más productivo, eficiente y habitable.

Y más aún si se considera que “toda organización es un sistema abierto, organizacionalmente cerrado, pero informacionalmente abierto (Wilden, 1979)” (Serrano, Pérez, Mendoza, Ávila, Revilla, 2001, p. 39). Y donde “la colaboración intergrupo se haya vinculada tanto a la eficacia de la organización como a la productividad y al estado de ánimo individual” (Schein 1982, p. 14).

Esto es, si logramos reducir la incertidumbre en el grupo, si alcanzamos un equilibrio entre sus necesidades personales/grupales y las de la organización, lograremos también llevar al grupo hacia una zona donde se alcancen los objetivos administrativos (eficiencia y productividad) y los humanos (habitabilidad).

En el siguiente apartado, se presentará a la organización Harmon Hall Cuautitlán Izcalli, dedicada a la enseñanza del idioma inglés por 20 años y en constante cambio sin poder encontrar estabilidad. Gracias a la cual podemos analizar los conceptos y fenómenos planteados en este primer capítulo, y por medio de un análisis de la comunicación, tipo de relaciones y discursos/opiniones de los actores del grupo.

Basados en la premisa de que el lenguaje exterioriza nuestras percepciones escondidas ó inconsciente. Se busca hacer un discurso general del alma colectiva del grupo para así resaltar su visión a cerca del liderazgo, la comunicación y las relaciones/conflictos de grupo. Y así poder plantear una propuesta que lleve a la organización hacia nuevas zonas de estabilidad.

Capítulo 2. La complejidad de la Organización Harmon Hall Cuautitlán Izcalli.

A través de este capítulo se hará una descripción de la organización que se ha tomado como objeto de análisis e investigación para este proyecto de tesis: Harmon Hall Cuautitlán Izcalli.

Escuela filial de la Organización Harmon Hall, cuyo nombre legal comenzó como Instituto Internacional de Idiomas A.C. y que desde hace varios años tuviera ese estado de franquicia, hasta su actual cambio a escuela AEZ A.C. perteneciente a la familia dueña y gerencial de la organización HH.

Se hará una reseña histórica para contextualizar a la empresa OHH y, posteriormente, nos adentraremos en una de sus dependencias: HHCI, haciendo un análisis cualitativo de sus actores: líderes (director administrativo y coordinador académico), empleados administrativos (repcionistas, intendencia) y académicos (maestros).

A través de el estudio de dicha organización, pretendemos mostrar la imagen que los empleados le conceden a sus líderes y la que estos mismos tienen de sí; para así detectar posibles problemas en la relación jefes-subordinados y plantear así una propuesta comunicativa, de mediación de interacciones que ayude a crear consensos y evite malos entendidos y el fracaso de la organización.

Al final de éste apartado, describiremos como algunos conceptos freudianos existen, y como estos influyen en la cohesión de grupo, como lo son: sugestión, contagio e identificación. Y como a través de estos se puede lograr un ambiente habitable dentro de la organización que, junto con una comunicación efectiva y un buen liderazgo, lleven a la organización hacia la productividad, la eficiencia y la habitabilidad.

2.1. Cultura Harmon Hall Cuautitlán Izcalli

2.1.1. Harmon Hall

“Harmon hall es un centro de enseñanza de idiomas que ofrece acceso a un mejor futuro, ya que, a través del aprendizaje del idioma inglés se alcanza una superación de los ámbitos, cultural,

laboral y personal, que eventualmente llevan al éxito”. La anterior es una descripción hecha por Juan Martínez Dugay, presidente y director general de MEXICO’S GREATEST BRANDS LIBRO publicado en 2005.

Dado que su producto es un servicio, Harmon Hall se ha desempeñado en desarrollar diversas estrategias para alcanzar las expectativas de sus alumnos, de manera que cubran las distintas necesidades de aprendizaje, lo cual la ha llevado a convertirse en una empresa 100% humana, capaz de reconocer las características particulares de cada persona y guiarla para alcanzar la consecución de sus metas.

A lo largo de más de 40 años de existencia, Harmon hall ha promovido lo que representa la parte medular de su empresa: su gente. Concepto en el que engloba a todos los que están, han llegado y llegarán, ya sea como colaboradores o como alumnos. “Su filosofía consiste en mejorar el futuro de todas las personas que la rodean, a través de la motivación, formación y superación” (Dugay, 2005, p. 57).

Fundada en 1966 por un grupo de amigos y familiares que decidieron unir esfuerzos para abrir una escuela de inglés, HH fue inaugurada en la calle rio Mixcoac de la ciudad de México. Poco a poco, el campo de influencia de Harmon Hall se fue expandiendo paulatinamente en la Ciudad de México, apoyándose en medios masivos de comunicación como la televisión y la radio, a través de las cuales se fue posicionando no sólo como una marca líder en la enseñanza del idioma inglés, sino como una marca comercial de prestigio.

Así, para los años 70’s ya contaba con 7 escuelas en el Distrito Federal y su área metropolitana; y la gerencia se encontraba en la colonia Condesa. Gracias a la fijación de objetivos y una continua supervisión, sus escuelas se fortalecieron y le fue posible crecer hacia el interior de la República Mexicana. “En 1980 inauguró su primera sucursal foránea en la ciudad de Acapulco, Guerrero” (Dugay, 2005, p.56).

En un principio, su operación era centralizada y dependía en su totalidad de los lineamientos establecidos por la gerencia, pero para 1981 se cambió esta estructura por la de asociaciones

afiliadas. Más adelante, en 1985, este tipo de operación se convirtió en un sistema de franquicias, tipo de operación del que Harmon Hall fue uno de los pioneros.

Esta nueva administración generó un rápido incremento de sucursales, cuyo número paso de 14 en 1986 a 50 para 1991, año en que Harmon Hall celebró su 25 aniversario. Actualmente, “Harmon hall es el instituto de idiomas con mayor cobertura en México, con 97 escuelas en 52 ciudades” (Dugay, 2005, p. 56).

“Desde hace cuarenta y dos años, Harmon Hall ha sido la empresa que ha marcado el liderazgo de la enseñanza del inglés en nuestro país”, así se define ésta en su página de Internet (<http://www.harmonhall.com/quienessomos.asp>). “Esta experiencia aunada al compromiso con la calidad del servicio y el prestigio obtenido a través de años de constante esfuerzo y gracias a la recomendación de sus alumnos, se auto-describe, actualmente los posiciona como empresa líder en su ramo, con 105 institutos en México y el extranjero.

2.1.2. Harmon Hall Cuautitlán Izcalli.

Como resultado de la descentralización de las escuelas y la entrada en funcionamiento de las escuelas independientes a la gerencia HH, se creó, para el 26 de agosto de 1990, el acta constitutiva que avalaba al Instituto Internacional de Idiomas Cuautitlán Izcalli A.C. como franquicia HH, teniendo como dueño al señor Rodolfo Orozco Buenrostro, pasante de la escuela de leyes. Y quien antes se había desempeñado como jefe de oficinas en la Comisión de Aguas del Valle de México por 13 años y como secretario del director jurídico de Volvo por 27.

A sus 60 años y ya retirado, decidió fundar la franquicia Harmon Hall Cuautitlán Izcalli por idea de su hija Rosario Orozco de Alaña, quien se había desempeñado como maestra dentro del plantel Balderas de la misma organización en la ciudad de México, y quien había conocido al director Alfredo Gallegos y miembro de la mesa directiva de la Organización HH. Directivo quien colaboró para que la familia Orozco obtuviera su primera concesión como franquicia.

Para el lunes 6 de agosto de 1990 HH Cuautitlán Izcalli abrió sus puertas con alrededor de 20 alumnos, tres maestros, un auxiliar administrativo y una secretaria, teniendo como cabezas del

instituto al señor Rodolfo Orozco como director administrativo y a Rosario Orozco Gallegos, su hija, como coordinadora académica.

Bajo la convicción, comentó el ex-director y dueño en entrevista, de “ser cada día mejor y dar lo mejor para crecer”, su gestión se incremento por casi 18 años hasta lograr las aperturas de institutos ubicados en Puente de Vigas en Tlalnepantla, Atizapán, Coacalco y Santa Mónica en Naucalpan. Hasta que para febrero del 2008, y al término del contrato franquiciatario, la gerencia general HH decide no continuar relaciones con la familia Orozco y toma tres de las cinco escuelas que estaban bajo su administración.

Entre éstas se encontraba Harmon Hall Cuautitlán Izcalli, organización objeto de nuestro estudio. Ubicada en la calle Temoaya No. 24 2do y 3er pisos de la Colonia Centro Urbano del Municipio de Cuautitlán Izcalli en el Estado de México. Actualmente, está bajo la razón social AEZ A.C., escuelas regidas por la familia Alarcón Ezeta, hijos del dueño fundador de la OHH Gerardo Alarcón O’Farril.

Tanto José Luis como Gerardo Alarcón Ezeta, ahora presidentes de la organización, buscan la nueva centralización de las escuelas HH del país, entre las cuales se encuentra HHCI, organización a investigar. La cual, en el año 2008 y hasta la actualidad, ha visto desfilar una serie de directores y coordinadores académicos sin encontrar estabilidad.

De febrero del 2008 a octubre del mismo año el ingeniero Carlos Christian Murillo Castro se hizo cargo de la dirección de la escuela y contaba como coordinador académico al profesor Manuel Castillo Cruz. Gestión de poca duración, pues para el 13 octubre del mismo año, toma el cargo el director Alberto Sepúlveda Méndez, quien mantuvo al coordinador en turno hasta febrero del 2009, e hizo uso de un nuevo subalterno, Gaspar Zepeda Ortiz, quien estuvo al mando del área académica del instituto hasta el 25 de mayo del 2009 cuando José Alfredo Islas Hernández lo relevara al cargo.

Con un director administrativo, un coordinador académico, dos recepcionistas (encargadas de ventas), una persona de intendencia, 14 maestros y una matrícula de alrededor de 287 alumnos; HHCI actualmente se encuentra en una etapa de búsqueda de estabilidad académico-administrativa, de nuevos retos y objetivos, de una evolución constante para continuar su sobrevivencia.

En este marco, el presente trabajo pretende proponer una visión diferente del liderazgo en las organizaciones, una perspectiva más humana y afectiva, que promueva la cohesión e identificación de grupo, teniendo como mediador de interacciones a la comunicación, pauta de comportamiento esencial para crear consensos que lleven a la empresa HHCI a crear un ambiente habitable, productivo y eficiente.

Bajo esta consigna, dicho proyecto partirá de una evaluación/análisis de 3 aspectos fundamentales para la Organización: 1. El grupo, 2. El liderazgo, y 3. La comunicación. Basado en tres técnicas de investigación cualitativas descritas a continuación: La encuesta, para entender/explorar la visión que el grupo tiene de sus necesidades, su equipo y sus líderes; la entrevista, para conocer/analizar la perspectiva del líder hacia su organización, su equipo y la comunicación dentro de este; y el grupo de discusión, para determinar la percepción que los miembros tienen acerca de los tres factores y como estos influyen para llevar a la empresa hacia una organización más habitable eficiente y productiva.

2.2. Harmon Hall y sus actores: el alma colectiva.

2.2.1. Metodología de encuesta.

Partiendo de la premisa planteada anteriormente de que el liderazgo es vital para la habitabilidad, productividad y eficiencia de la organización, a través de la cohesión, identificación de grupo de trabajo, y donde la comunicación mediadora de interacciones juega un papel elemental para la regulación de ambos objetivos encontrados: personales vs administrativos; se escogió a la encuesta como técnica de investigación para que, a través de ésta, podamos conocer la cultura HHCI y sus miembros.

Esto es, se plantearon 3 objetivos para desarrollar la encuesta: (1) observar la complejidad de la cultura/perspectiva de los miembros de la organización; (2) analizar la perspectiva que el grupo tiene de sus líderes, pues son éstos quienes les otorgan cierta autoridad y poder; y (3) evaluar el trabajo comunicativo dentro de la empresa.

Pues “este instrumento se ha vuelto indispensable para conocer el comportamiento de las organizaciones contemporáneas, políticas, económicas o sociales, y tomar decisiones sobre ellas”. De acuerdo a Heriberto López Romo en su documento *La metodología de la encuesta*, en el compendio de *Técnicas de Investigación en Sociedad, Cultura y Comunicación coordinado por Jesús Galindo Cáceres en 1998*.

Según López Romo “las encuestas están dirigidas a entender el comportamiento de las entidades morales/ organizaciones” (1998, p. 38) y, según el enfoque metodológico, clasifica a las encuestas considerando el propósito lógico o nivel de conocimiento que pretende alcanzar:

- a. Exploratoria
- b. Descriptiva
- c. Explicativa
- d. Causal

De acuerdo a los objetivos planteados para este estudio, se eligió un tipo de encuesta descriptiva pues ésta “tiene el propósito de describir con precisión las características del fenómeno observado”; y explicativa, “dado que ésta se encarga de señalar relaciones entre los distintos factores o características que constituyen un fenómeno” (López Romo, 1998, p. 38).

El tipo de levantamiento fue de forma personal (cara a cara) y unitaria, pues estas “son realizadas de manera única y responden generalmente a un problema específico” (López, 1998, p. 38). Al ser HHCI un universo pequeño, la muestra se determinó de forma en que todos los miembros de la organización puedan participar ya que en medida que el tamaño del universo crece, el tamaño de la muestra requerida se incrementa pero en menor medida.

HHCI cuenta con 17 personas laborando, más dos líderes de organización*

Alberto Sepúlveda Méndez (Director administrativo)

José Alfredo Islas Hernández (Coordinador académico)

- 1. Martha Juana López Ruíz (Recepcionista)
- 2. Guadalupe Susana Palma Velázquez (Recepcionista)

3. María Julia Bautista Orozco (Intendente)
4. Oswaldo Antonio Herrera Nieto (Teacher)
5. Minerva Gallegos Herrera (Teacher)
6. Erika Valverde Gutiérrez (Teacher)
7. Christian Navarro Sánchez (Teacher)
8. Fernando Oviedo Bautista (Teacher)
9. Ariel López Colín (Teacher)
10. Ana Laura Martínez Anaya (Teacher)
11. Perla Santos Monterrubio (Teacher)
12. Erick Axel Santos Monterrubio (Teacher)
13. Diego Reyes Ortiz (Teacher)
14. Adán Maldonado Chávez (Teacher)
15. Io-Mitzy Barreto Quiroz (Teacher)
16. Blanca Nolasco Reyes (Teacher)
17. César Galaviz Rivera (Teacher)

Cabe resaltar que la Organización HHCI es joven, la edad promedio de los miembros es de 24.93 años, sólo el 13.33% son casados y el resto son solteros. En su mayoría (un 53.33%) se encuentran estudiando ó ya terminaron el nivel licenciatura, el 26.66% bachillerato y el resto estudió sólo hasta la secundaria.

Las encuestas sólo se aplicaron a 14 de los 17 miembros de la organización, pues 3 de ellos no tuvieron la oportunidad de contestarla por falta de tiempo; así mismo, tomando en cuenta que el universo de estudio es pequeño, la muestra obtenida concuerda con los parámetros de heterogeneidad existentes en la Organización. Al plantearse objetivos generales y específicos referentes a las opiniones de los actores, el número de encuestas realizadas nos dará una visión más general de dichos puntos. Una vez aplicada, la recolección de datos se hizo a través de un proceso de medición ordinal. Esto es, “un sistema de cuantificación en el cual cada concepto responde a una secuencia u orden” (López Ramos, 1998, p. 65).

Puesto que la encuesta tratará de cubrir tres objetivos principales del proyecto, ésta estará dividida en tres apartados:

1. **Complejidad de la organización:** para observar las ideas/percepciones de los miembros de la organización, y como un sistema complejo; y analizarla desde la perspectiva de Cultura de Masas de Freud.
2. **Liderazgo:** para examinar el papel del líder dentro de la organización y como figura de autoridad.
3. **Comunicación organizacional:** para mostrar a la comunicación como una pauta de comportamiento que medía la interacción y crea consensos para evitar fracasos en la organización e identificar cómo la motivación e identificación entre empresa y partes de la organización funciona hacia la productividad, eficiencia y habitabilidad.

Las preguntas se hicieron de tipo cerradas, para “presentar una serie de alternativas de respuesta para un mejor y mayor nivel de medición”; y multidimensionales, “para medir todos los factores de un concepto a través de escalas para agregar puntuaciones y dimensiones individuales en un solo índice que represente la posición de cada sujeto con respecto a la idea global” (López Ramos, 1998, p. 66).

El primer apartado (1.1) está basado en la Pirámide de Necesidades de Maslow para conocer las necesidades del grupo e identificar qué tan compleja es la organización; así mismo, se utilizaron los valores de la OHH y conceptos freudianos para analizar al grupo desde una perspectiva de cultura de masas; y se hizo un ranking de la importancia que tienen los actores para saber su opinión de estos.

Para el apartado 1.2, se intentó una asociación de ideas preguntando directamente la opinión que cada uno tenía de los actores de la organización HHCI; buscando hacer un entramado de conceptos que ayuden a identificar la percepción que cada uno tiene de sus grupo.

El segundo apartado (2.1), referente a la visión del grupo acerca del liderazgo, se pidió a los miembros evaluar el desempeño de los líderes, asignando preguntas de “si y no” determinadas a definir la relación líder-grupo e identificar los posibles conflictos en ésta; y asignando otras preguntas para examinar el rol de éste como figura de autoridad.

De la misma forma se agregaron preguntas abiertas para buscar hacer un entramado de palabras que nos ayuden a analizar, por medio del lenguaje, la opinión del grupo hacía sus líderes.

Para el apartado tres (3.1) se buscó encontrar en qué medida el grupo está cohesionado, motivado e identificado con la organización y el líder a través de un sistema de medición de escala 1 a 5 (“nada” a “mucho”). Por último se invita al encuestado a completar un par de propuestas acerca de la comunicación en la OHHCI, mediadora para la motivación e identificación del grupo y sus líderes y por ende la productividad.

Todo esto con la finalidad de sostener la tesis de que el grupo cohesionado (motivado e identificado) a través del liderazgo y por medio de la comunicación se puede alcanzar la productividad, eficiencia y habitabilidad de la Organización.

Una vez aplicadas las encuestas se procedió al proceso de medición, “proceso mediante el cual las ideas o conceptos son dimensionalizados de acuerdo a reglas. A través de este proceso las ideas abstractas son operacionalizadas y cuantificadas por medio de indicadores” (López Ramos, 1998, p.63).

Cada objetivo específico de los tres apartados de la encuesta recibió un peso y se le asignó un número de pregunta, para después asignar un número de ítems, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 3: Objetivos generales de la encuesta.

Objetivos Generales	Peso	Número de pregunta
1. Complejidad de la organización HH CI.	33.33%	1.1
		1.2
2. Liderazgo.	33.33%	2.1
		2.2
3.Comunicación Organizacional.	33.33%	3.1
		3.2

Con el objetivo de relacionar los objetivos a alcanzar en este proyecto de investigación con los resultados obtenidos en la encuesta a realizar, se presenta la siguiente tabla de especificaciones, donde a cada objetivo se le asignó un peso o valor, junto con un número de pregunta para hacer la referencia de lo buscado.

Tabla 4: Objetivos específicos de la Encuesta.

Objetivo General: 1. Observar la complejidad de la organización HH CI.			
Objetivos específicos	Analizar/Observar a la OHH CI como un sistema complejo.	Analizar a la organización desde la perspectiva de cultura de masas de Freud (psicoanálisis).	Evaluar la complejidad de las organizaciones a través del conocimiento de los actores.
No. de pregunta:	¹ 1.1.1, 1.1.2 y 1.1.3	1.1.4, ² 1.1.5 y 1.1.6	1.1.7, 1.1.8, 1.1.9 y 1.2
No. de ítems	3	3	4
Objetivo General: 2. Analizar el liderazgo.			
Objetivos específicos	Identificar posibles conflictos en la relación líder-grupo	Examinar el papel del líder dentro de la organización y como figura de autoridad	Definir la relación líder subordinados
No. de pregunta:	2.1.1, 2.1.2, 2.1.3, 2.1.4, 2.1.25, 2.1.26, 2.1.27,	2.1.5, 2.1.6, 2.1.7, 2.1.8, 2.1.9, 2.1.10, 2.1.11, 2.1.12, 2.1.13, 2.1.14 y 2.2	2.1.15, 2.1.16, 2.1.17, 2.1.18, 2.1.19, 2.1.20, 2.1.21, 2.1.22, 2.1.23 y 2.1.24
No. de ítems	7	11	10
Objetivo General: 3. Evaluar la comunicación organizacional.			
Objetivos específicos	Vincular conceptos freudianos, como sugestión y contagio, cohesión de grupo y figura de autoridad con el papel del líder.	Identificar como la motivación e identificación entre los miembros de la organización funcionan hacia la productividad, eficiencia y habitabilidad.	Mostrar como la comunicación mediadora de interacciones juega un papel muy importante en la motivación, identidad y productividad de la organización.
No. de pregunta:	3.1.k, 3.1.l, 3.1.m, 3.1.n, 3.1.ñ y 3.1.q	3.1.a, 3.1.b, 3.1.c, 3.1.d, 3.1.e, 3.1.f, 3.1.g y 3.1.o	3.1.h, 3.1.i, 3.1.j, 3.1.p, 3.1.r y 3.2
No. de ítems	6	8	6

¹ Basado en la Pirámide de Necesidades de Maslow.

² Basado en los valores de la Organización Harmon Hall.

Esto es lo que, tentativamente, se pretendió encontrar con cada una de las preguntas especificadas anteriormente, tratando de cubrir al máximo los objetivos generales del trabajo. El modelo se fue afinando/ajustando en la medida en que se fueron modificando o corrigiendo sus distintas partes para que de esta manera se cumpliera con los “dos requisitos fundamentales de una adecuada medición: validez y confiabilidad de los indicadores” (López Ramos, 1998, p. 64).

A continuación se presenta el diseño del cuestionario aplicada a los miembros de la organización HHCI, la cual cuenta con las características de focalización, brevedad, claridad, simplicidad, relevancia, criterios de respuesta definidos y sin dirección, enlistados por López Ramos.

ENCUESTA A MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN SOBRE COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO

Te pedimos tu colaboración para completar la siguiente encuesta con el fin de conocer tu percepción acerca de tu lugar de trabajo, tus líderes y la comunicación existente en éste. Te agradecemos de antemano tu ayuda.

Puesto: _____ Edad: _____ Sexo: F / M
 Estado civil: _____ Lugar de residencia _____
 Tiempo laborando en la empresa: _____ Escolaridad _____

1.1 Ordena del 1 al 5 los siguientes aspectos por su importancia para ti:

- | | | |
|--|--|--|
| 1.1.1
Crecimiento Personal _____
Seguridad _____
Afecto _____
Salud _____
Auto respeto _____ | 1.1.2
Comer _____
Descansar _____
Placer _____
Trabajo _____
Diversión _____ | 1.1.3
Salud _____
Empleo _____
Familia _____
Propiedad _____
Superación _____ |
| 1.1.4
Aceptación _____
Trabajo en equipo _____
Relaciones _____
Motivación _____
Liderazgo _____ | 1.1.5
Confianza _____
Independencia _____
Compromiso _____
Persistencia _____
Responsabilidad _____ | 1.1.6
Hermanos _____
Madre _____
Padre _____
Hijos _____
Amigos _____ |
| 1.1.7
Maestros _____
Intendencia _____
Alumnos _____
Director _____
Coordinador Académico _____
Recepcionistas _____ | 1.1.8
Salario _____
Ventas _____
Calidad del trabajo _____
Buen ambiente _____
Reconocimiento de mi trabajo _____ | 1.1.9
La opinión de...
...director _____
...coordinador académico _____
...mis compañeros _____
...mis alumnos _____
...mi mismo _____ |

1.2 Resume en una palabra cómo describirías a los siguientes miembros de la organización:

Miembro	Descripción	Miembro	Descripción
Director		Intendente	
Coordinador académico		Profesores	
Recepcionistas		Alumnos	

2.1 ¿Cómo evaluarías el desempeño de tus líderes organizacionales?

PREGUNTA	SI	NO
1. ¿Conoces tus funciones como miembro de esta organización?		
2. ¿Conoces las funciones de tus líderes institucionales?		
3. ¿Conoces los objetivos, misión, visión y valores de la organización?		
4. ¿Encuentras en tus líderes la coordinación del trabajo que permita alcanzar los objetivos organizacionales?		
5. ¿Tus líderes representan orden?		
6. ¿Tus líderes son la autoridad de la organización?		
7. ¿Tus líderes te influncian?		
8. ¿Tus líderes te manipulan?		
9. ¿Tus líderes te proyectan confianza?		
10. ¿Tus líderes te apoyan?		
11. ¿Tus líderes te ayudan?		
12. ¿Tus líderes son mediadores en cualquier situación del grupo?		
13. ¿Tus líderes te infunden miedo?		
14. ¿Tus líderes mantienen integrado al grupo?		
15. ¿Aceptas las decisiones de tus líderes?		
16. ¿Los miembros de la organización aceptan las decisiones de los líderes?		
17. ¿Podrían trabajar sin líderes?		
18. ¿Lograrían cumplir las metas sin líderes?		
19. ¿Los líderes son necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales?		
20. ¿Sientes resentimiento hacia los líderes?		
21. ¿Sientes aprecio por los líderes?		
22. ¿Podrías convertirte en el líder de tu empresa?		
23. ¿Los líderes en tu organización se equivocan?		
24. ¿Has tenido alguna fricción con los líderes de esta institución?		
25. ¿Hay comunicación entre los líderes?		
26. ¿Hay comunicación entre líderes y el grupo?		
27. ¿Recibes una respuesta adecuada de los líderes cuando te comunicas con ellos?		

2.2 Completa la siguiente idea acerca de tus líderes:

Pienso que los líderes son:

3.1 Marca en qué medida sientes que los siguientes enunciados se asemejan a tu situación laboral bajo el siguiente criterio: 1-nada, 2-poco, 3-algo, 4- suficiente, 5- mucho.

CONCEPTO	1	2	3	4	5
a) La organización satisface mis necesidades básicas-económicas.					
b) Tengo seguridad laboral.					
c) Me siento apreciado en mi empleo.					
d) Soy bueno en lo que hago.					
e) Tengo capacidad de crecer en mi organización.					
f) La organización está creciendo.					
g) La organización es productiva.					
h) Existe comunicación en la organización.					
i) Los miembros de la organización son escuchados.					
j) Recibo una respuesta adecuada cuando me comunico.					
k) Conozco las ideas, pensamientos, sentimientos, etc. de los miembros de la organización.					
l) Los miembros de la organización conocen mis ideas pensamientos, sentimientos, etc.					
m) Me identifico con los líderes de la organización.					
n) Me identifico con los miembros de la organización.					
ñ) Somos un grupo de trabajo unido.					
o) Si trabajamos integrados podemos trabajar mejor.					
p) Es necesario que la organización escuche mis necesidades y las de los demás para trabajar mejor.					
q) Me siento a gusto en la organización.					
r) Mis compañeros se sienten a gusto en la organización.					

3.2 Completa las siguientes ideas con tus opiniones:

Me gustaría comunicar que:

La organización sería más productiva si:

¡GRACIAS POR TU COOPERACIÓN!

2.2.2. Resultados de la encuesta.

A partir de los resultados recabados, la información se vació en tablas comparativas para analizar la percepción de los miembros de la organización, su liderazgo y la comunicación dentro del grupo. Para la primera parte, referente a la complejidad/diversidad de los miembros de la organización, se diseñaron tablas a partir de las listas de ranking de preferencias. Estas tablas arrojaron la moda por cada respuesta por orden de selección y se obtuvo el porcentaje proporcional de cada opción.

Las siguientes tablas muestran en la columna de la derecha las opciones a escoger; arriba, de la A a la N, los 14 miembros que contestaron las encuestas; y del lado derecha la moda y el porcentaje de apariciones de esa opción en ese lugar.

En la tabla 1.1.1, consistente en las necesidades de los miembros de la organización, el número 1 se encontró en su mayoría en el apartado de salud y crecimiento personal con la mitad de las personas ubicando estos dos aspectos al principio de sus opciones, como número 2 general el auto respeto y dejando como última selección el afecto.

Tabla 5: necesidades de los miembros de la Organización HHCI

1.1.1	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	Moda	%
Salud	2	1	4	5	3	1	1	4	2	1	1	1	3	1	1	50
Crecimiento Personal	1	5	1	1	1	3	3	1	3	2	5	4	1	4	1	42
Autorespeto	4	2	2	2	4	2	2	2	4	4	3	3	2	3	2	50
Seguridad	3	4	5	3	2	4	4	3	1	3	4	5	5	5	3, 4, 5	28.5
Afecto	5	3	3	4	5	5	5	5	5	5	2	2	4	2	5	50

Lo que nos indica una gran preocupación por parte de los miembros de la organización por su salud, su propio crecimiento y auto-respeto; mientras que el afecto pasa a último término, demostrando la falta de este dentro del área laboral

En la tabla 1.1.2, se confirma como los miembros de la OHHCI buscan la satisfacción de su necesidad primordial de seguridad, tanto física como laboral, al igual que lo planteaba Abraham

Maslow en su pirámide de necesidades sociales (http://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide_de_Maslow), y dejando como últimas opciones a la diversión y al placer. Lo que nos lleva a concluir que los miembros de la organización tienen bien claras sus necesidades de trabajo y salud dentro de la organización, y llevan a segundo plano el placer y la diversión:

Tabla 6: Necesidades de los miembros de la Organización HHCI

1.1.2	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	Moda	%
Trabajo	2	1	1	1	1	3	1	1	1	2	3	1	3	5	1	57
Comer	1	3	5	5	2	1	3	4	2	1	2	3	2	3	2, 3	28.5
Descansar	3	2	3	3	3	2	5	5	5	3	1	2	5	4	3	35.7
Diversión	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	78.5
Placer	5	4	2	2	5	5	2	2	3	5	5	5	1	1	5	42

Para la tabla 1.1.3, podemos apreciar que los empleados siguen escogiendo como primera opción a la salud y dejan en segundo lugar a la familia, relegando al aspecto del empleo, lo que nos habla de lo primordial que representa el amor parental aún sobre la seguridad del trabajo. Lo que nos hace contrastar un poco la negatividad que se veía en la primera tabla con respecto al afecto dentro de la organización, siendo que muestran ser personas afectivas pero renuentes a mostrar su necesidad de éste.

Tabla 7: Necesidades de los miembros de la Organización HHCI

1.1.3	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	Moda	%
Salud	1	1	4	4	4	1	2	1	2	2	2	1	2	1	1	42
Familia	2	4	2	3	3	3	1	2	3	1	1	2	1	2	2	35.7
Empleo	3	2	3	1	1	4	3	5	1	3	4	4	5	3	3	35.7
Superación	4	3	1	2	2	2	4	3	4	4	3	5	4	5	4	35.7
Propiedad	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	3	4	5	71.4

Se puede concluir que esta falta de importancia hacia la variable afecto dentro del área de trabajo ocurre por la ausencia de éste dentro del grupo, esto es la usencia de cohesión e identificación

entre los miembros. Motivo por el cual los empleados de la OHHCI pudieran mostrar desinterés hacia la organización.

Para la tabla 1.1.4, que continúa esta línea de búsqueda del nivel de afectividad, o como Freud la denominaba: sexualidad, la motivación se encuentra en primer lugar seguido del liderazgo y trabajo en equipo, lo que nos refuerza la premisa planteada anteriormente de que el grupo necesita estar motivado a través de la figura de autoridad y la cohesión de grupo, aún a costa de las relaciones personales y la propia aceptación, aspectos que se posicionan en los últimos dos lugares de la escala.

Tabla 8: Nivel de afectividad en la Organización HHCI

1.1.4	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	Moda	%
Motivación	1	1	3	5	3	3	4	1	1	1	1	4	1	1	1	57.1
Liderazgo	2	2	1	1	2	1	1	2	3	4	3	3	3	5	2, 3	28.5
Trabajo en equipo	3	4	2	3	1	5	3	4	4	3	5	5	5	3	3	35.7
Relaciones	4	3	4	4	4	4	2	5	2	5	2	1	2	4	4	42
Aceptación	5	5	5	2	5	2	5	3	5	2	4	2	4	2	5	42

Lo que nos habla de un grupo que pide motivación, que no está cohesionado/identificado, y que reclama la presencia de un liderazgo que encamine y guíe al grupo hacia la integración/afectividad; premisa planteada en este trabajo de investigación.

La Organización Harmon Hall tiene como valores principales el compromiso, la persistencia y la responsabilidad (CPR), de los cuales, la responsabilidad representa el número uno para sus miembros, seguido de la confianza y el compromiso, los cuales nuevamente nos confirman la necesidad del grupo de valores encaminados a la relación afectiva, como lo son éstos últimos dos. Dejando al final los valores de independencia y persistencia que son un poco más individualistas, y como se puede ver en la tabla 1.1.5.

Tabla 9: Valores de la Organización HHCI

1.1.5	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	Moda	%
Responsabilidad	1	1	4	1	3	1	1	4	4	1	1	3	3	5	1	50
Confianza	5	3	5	4	1	2	2	1	1	2	4	1	1	2	1	35.7
Compromiso	2	5	2	3	2	4	5	2	3	3	3	4	4	4	3, 4	28.5
Independencia	4	4	3	2	4	5	4	3	2	4	2	2	5	1	4	28.5
Persistencia	3	2	1	5	5	3	3	5	5	5	5	5	2	3	5	50

Siguiendo esta línea afectiva-libidinal, podemos ver en la siguiente tabla 1.1.6, la importancia que el grupo les otorga a las figuras materna y paterna en primer y segundo lugar respectivamente, después hermanos y por último amigos e hijos. Lo que nos habla de la importancia de la estructura familiar entre los miembros del grupo y la inclinación matriarcal que esta organización reclama para ser más productiva y habitable, “que anteponga valores como la institución, la compasión y la creatividad, entre otros” (Serrano, Pérez, Mendoza, Ávila, Revilla, 2001, p. 45).

Tabla 10: La familia en la Organización HHCI

1.1.6	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	Moda	%
Madre	1	1	1	1	4	2	3	1	2	1	1	1	3	1	1	64.2
Padre	4	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	57.4
Hermanos	3	4	2	3	5	-	4	3	5	3	3	3	1	3	3	50
Amigos	5	5	4	4	2	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	71.42
Hijos	2	3	5	5	1	1	1	5	1	5	5	5	5	5	5	57.4

Sin embargo en la tabla proyectiva de las figuras de la OHHCI, las dos figuras de autoridad: director y coordinador académico se encuentran a la mitad de la tabla debajo de alumnos y maestros; lo que nos da dos lecturas, a) la figura de autoridad dentro de la organización es ilegible o parcialmente reconocida por los miembros, y b) la relación afectiva estrecha se encuentra en la dualidad alumno-maestro y dentro del subgrupo de los “teachers” de manera más cohesionada, posicionando al final al subgrupo administrativo: líderes-recepción-intendencia.

Tabla 11: Figuras/actores de la Organización HHCI

1.1.7	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	Moda	%
Alumnos	1	1	1	2	6	1	4	4	1	1	1	1	1	2	1	64.2
Maestros	4	2	2	1	5	2	3	1	2	5	5	2	2	1	2	48.8
Director	2	5	4	6	1	4	1	2	3	3	3	4	5	6	3, 4	21.4
Coordinador Académico	3	3	3	3	2	3	2	3	4	4	4	3	3	3	3	64.2
Recepcionistas	5	4	5	4	3	5	5	5	5	2	2	5	4	4	5	50
Intendencia	-	5	6	5	4	6	6	6	6	6	6	6	-	5	6	57.4

Sin embargo, la tabla 1.1.8 muestra el nivel de divergencias que presenta esta organización. HHCI es compleja por las tan diversas fuentes y factores que la integran y que la vuelven policausal, premisa planteada al principio de este trabajo de investigación; puesto que ninguno de los cinco elementos planteados fue elegido para encabezar la lista, lo que nos habla de una organización plural. Las únicas generalidades se ubicaron en la opción de buen ambiente en el número 2, con un porcentaje menor al 50%, calidad del trabajo, en la posición 3 también con menos de la mitad de las elecciones; salario, en el lugar 4 con una gran mayoría ubicándolo en la penúltima posición, y ventas en última instancia. Cabe señalar que el reconocimiento de su trabajo tuvo una diferencia al ser elegido por algunos en segundo lugar y por otros en quinto.

Tabla 12: Pluralidad de necesidades en la Organización HHCI

1.1.8	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	Moda	%
Buen ambiente	5	5	2	2	3	2	5	2	2	2	1	1	4	1	2	42.8
Reconocimiento de mi trabajo	1	4	3	3	5	3	2	3	5	5	5	2	2	2	2, 5	28.5
Calidad del trabajo	4	3	1	1	2	1	3	4	1	3	2	3	3	3	3	42.8
Salario	3	1	4	4	4	4	1	1	3	4	4	4	1	4	4	57.4
Ventas	2	2	5	5	1	5	4	5	4	1	3	5	5	5	5	50

En cuanto a la opinión que le importa a la organización, ubicamos en primer lugar a la que emiten los alumnos, quienes parecen ser el punto central del grupo. En segundo lugar, la opinión de sí

mismo y en tercero la del coordinador académico, destacando que en última posición se ubicó a la opinión de los compañeros y del director. Lo que nos refuerza la idea de que el grupo muestra cierta renuencia a la cohesión e integración del equipo de trabajo, por un lado y, por el otro, la figura de autoridad según la encuesta se muestra ilegible para los miembros de la organización que la relegan a últimos planos.

Tabla 13: Importancia de la opinión de los miembros de la Organización HHCI.

1.1.9 La opinión de...	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	Moda	%
...mis alumnos	1	1	2	1	5	2	5	2	2	3	1	1	1	1	1	50
...mi mismo	4	4	1	2	4	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	42.8
...coordinador Académico	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	71.4
...mis compañeros	5	5	4	4	3	5	4	5	3	5	5	3	4	4	5	42.8
...director	2	2	5	5	1	4	2	4	5	1	4	5	5	5	5	42.8

Así también lo demuestra el segundo apartado referente a la percepción/opinión que tiene cada uno de los miembros de la organización hacia los demás actores. Las palabras se dividieron en calificativos positivos y negativos, a partir de 14 comentarios se hicieron los porcentajes por cada área/persona de la OHHCI. Así se enumeraron los seis puestos de mayor a menor cantidad de opiniones positivas.

Se puede apreciar que el líder de la organización (Director) recibió 33.33% de comentarios negativos y 66.66% positivos, lo que nos indica el descontento de ciertos miembros de la organización hacia esta figura. A pesar de que la cifra no es tan significativa, si es interesante analizar cómo en el ranking de popularidad, este líder de la empresa se ubicaría en penúltimo lugar (5to de 6) en cuanto a la percepción de los empleados, apenas arriba de intendencia y debajo de profesores (4), alumnos (3), recepcionistas (2) y coordinador académico (1).

Tabla 14: Comentarios para los miembros de la Organización HHCI

Miembro	Descripción	Miembro	Descripción
Director (5°)	Comprometido Necesario comprensivo líder (3 veces) profesional apoyo primordial jefe no es líder tirano Imposición Incapaz autoritario	Intendente (6°)	Primordial Trabajador necesario útil útil aislada limpieza Serio Extraño Seria Enojón Reservado genio sin aspiraciones
66.66% comentarios positivos		42.85% comentarios positivos	
33.33% comentarios negativos		57.14% comentarios negativos	
Coordinador académico (1°)	Responsable Necesario confianza capaz (2 veces) muy atento líder-ayuda dedicado apasionado ayuda (2 veces) primordial organizador apoyo inteligente capaz organización	Profesores (4°)	Amigables Necesarios limpieza herramienta dedicados capaces esenciales necesarios productores creatividad amigos profesionalismo Individualidad Inmaduros Irresponsables Inconsistencia
100% comentarios positivos		75% comentarios positivos	
		25% comentarios negativos	
Recepcionistas (2°)	Amables Muy útiles/indispensables Auxiliares Amigables Amables apoyo - Amables Complemento Indispensable Impresión Ventas Buena onda Imagen Apatía	Alumnos (3°)	Amables Indispensables Motivantes Objetivo Amigables Clientes Prioridad Producto Ganas Simpáticos Clientes Aprendizaje No hay trato Escasos
92.85% comentarios negativos		84.61% comentarios positivos	
7.15% comentarios negativos		15.38% comentarios negativos	

Dicha información nos lleva a concluir que la figura de autoridad para los miembros de la organización HHCI es débil. Existen diferencias entre esta figura, los maestros e intendencia; pues en general estos tres muestran un porcentaje indicador de comentarios negativos, mientras que alumnos, recepcionistas y coordinador académico obtuvieron en su gran mayoría altos porcentajes de comentarios positivos.

En cuanto al apartado 2.1, referente a posibles problemas en la relación líder-liderados, podemos apreciar ciertas tendencias, aunque pocas, pero significativas. Se vació la información recabada en la sección de preguntas cerradas y se obtuvo el porcentaje de respuestas afirmativas y negativas.

Se destacaron sólo las principales ideas, en las cuales la diferencia no estaba muy marcada o las opiniones no se inclinaban sólidamente hacia un lado, a continuación se muestra la tabla comparativa y se enlistan las conclusiones de dichas preguntas.

Tabla 15: Claroscuros de porcentajes.

100- 80	
79 – 60	
59 - 40	
39 – 20	
19 - 0	

Nota: para facilitar el reconocimiento de las tendencias que tuvieron las respuestas de los miembros de la organización, se resaltan los porcentajes por claroscuros de acuerdo a los rangos descritos anteriormente.

Referente al primer objetivo planteado, el 40% de los miembros de la organización no conocen las funciones de los líderes institucionales y no encuentran en estos la coordinación del trabajo que permita alcanzar los objetivos de la organización. Problema que puede originar falta de entendimiento para que juntos puedan alcanzar los objetivos que a la empresa convengan.

Tabla 16: Funciones y objetivos de la organización y los líderes.

PREGUNTA	SI (%)	NO (%)
1. ¿Conoces tus funciones como miembro de esta organización?	100	0
2. ¿Conoces las funciones de tus líderes institucionales?	60	40
3. ¿Conoces los objetivos, misión, visión y valores de la organización?	80	20
4. ¿Encuentras en tus líderes la coordinación del trabajo que permita alcanzar los objetivos organizacionales?	60	40

En este sentido, 60% de los miembros de la organización comentan que podrían trabajar sin líderes, y el mismo porcentaje podría alcanzar sus metas laborales sin ellos. Resultado que confirma la débil imagen de liderazgo que mantiene el grupo. Pues sólo el 73.3% piensa que los líderes son la autoridad de la organización, y el mismo porcentaje que son necesario; lo que podría hablarnos de la figura ilegible que representa el liderazgo en la OHHCI.

Tabla 17: Las figuras de autoridad en HHCI

PREGUNTA	SI (%)	NO (%)
5. ¿Tus líderes representan orden?	80	20
6. ¿Tus líderes son la autoridad de la organización?	73.3	26.6
7. ¿Tus líderes te influncian?	20	80
8. ¿Tus líderes te manipulan?	20	80
17. ¿Podrían trabajar sin líderes?	60	40
18. ¿Lograrían cumplir las metas sin líderes?	60	40
19. ¿Los líderes son necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales?	73.3	26.6

Esto, a su vez, propiciado por la falta de comunicación existente entre el líder de la organización y sus miembros. Así lo reportan las encuestas pues sólo 66.6% cree que los líderes se comunican entre sí y con los empleados.

Tabla 18: La comunicación en HHCI

PREGUNTA	SI (%)	NO (%)
25. ¿Hay comunicación entre los líderes?	78.5	21.4
26. ¿Hay comunicación entre líderes y el grupo?	64.2	35.7
27. ¿Recibes una respuesta adecuada de los líderes cuando te comunicas con ellos?	66.6	33.3

Como consecuencia el 40% de empleados no encuentra confianza en los líderes y por ello, un 33.3% opina que no recibe una respuesta adecuada cuando intenta comunicarse con las cabezas de la organización. Así se puede percibir la falta de cercanía (afecto) e identificación que existe entre los líderes y el grupo, haciendo el lugar de trabajo, un lugar de fricciones y desencuentros.

Tabla 19: Relación líder-empleado en HHCI

PREGUNTA	SI (%)	NO (%)
9. ¿Tus líderes te proyectan confianza?	60	40
10. ¿Tus líderes te apoyan?	71.4	28.5
11. ¿Tus líderes te ayudan?	80	20
12. ¿Tus líderes son mediadores en cualquier situación del grupo?	71.4	28.5
13. ¿Tus líderes te infunden miedo?	20	80

Así lo manifiesta el 57.1% de los miembros que piensan que los líderes mantienen integrado al grupo, mientras que el 93.3% piensan que los líderes se equivocan en cuanto a sus decisiones tomadas. Sin embargo, y a pesar de todo lo anterior, un 71.4% siente aprecio por sus líderes, lo que refuerza la idea de que la afectividad impera de manera frágil en el grupo, pues el grupo carga de cierta emotividad a las cabezas de la Organización, pero no encuentra una respuesta e identificación.

Tabla 20: La figura de autoridad de HHCI

PREGUNTA	SI (%)	NO (%)
14. ¿Tus líderes mantienen integrado al grupo?	57.1	42.8
15. ¿Aceptas las decisiones de tus líderes?	93.3	6.6
16. ¿Los miembros de la organización aceptan las decisiones de los líderes?	73.3	26.6
20. ¿Sientes resentimiento hacia los líderes?	20	80
21. ¿Sientes aprecio por los líderes?	71.4	28.5
22. ¿Podrías convertirte en el líder de tu empresa?	78.5	21.4
23. ¿Los líderes en tu organización se equivocan?	93.3	6.6
24. ¿Has tenido alguna fricción con los líderes de esta institución?	26.6	73.3

Esto nos permite concluir que la organización mantiene un grupo desmotivado, por la falta de identificación e interés, sin alternativas de comunicación y falta de confianza hacia la figura de autoridad. Esto podría causar una baja en el rendimiento y productividad de los empleados por no sentirse en un ambiente adecuado y habitable. Así lo refieren en la siguiente sección donde se hace un análisis del discurso referente a la pregunta abierta de la opinión acerca del liderazgo en la OHHCI.

Se vaciaron las respuestas y se resaltaron las palabras que más se repetían o que ayudan a sostener la tesis de que son los empleados quienes le dan forma y poder a los líderes de la organización, a través de sus discursos podemos analizar la percepción que tienen de éstos.

Tabla 21: Opinión de los miembros de HHCI acerca de sus líderes

2.2 Pienso que los líderes son:

Aquellos que **tienen el poder, el control**

Tratan de hacer lo posible por **levantar a la empresa** con la ayuda de los empleados

Deben de estar en comunicación con su personal

Impositivos y ortodoxos

Necesarios para **formar un equipo de trabajo**

La **cabeza de una empresa** o institución

Personas **responsables que ayudan** a obtener un beneficio

Necesarios para que una **organización salga adelante**

Deben de ser humildes

Deberían ser alguien **a quien uno admirara y devotamente siguiera**

Elementos **importantes** en las organizaciones

No son tan indispensables.

Necesarios para el buen **funcionamiento del grupo**

Necesarios

No se deberían influenciar por los demás y **no tener preferencias.**

Deberían darte la confianza de comunicarles todo lo que pasa

Deberían unir al grupo

Deberían saber cómo **ser un líder sin ser autoritario.**

Un **ejemplo a seguir, personas queridas, admiradas, y seguidas.**

Ayudan, orientan y facilitan el trabajo.

No impone, no es sarcástico, no se burla, no es irónico.

Se preocupa de los demás y le importa cómo se siente su gente.

Sugiere y en común acuerdo fijan un plan a seguir y a ejecutar.

La opinión de los miembros de la organización HHCI nos dice que el líder es necesario para la integración y funcionamiento del grupo, a través del poder y el control que ejerce sobre los empleados deseosos de seguir, admirar, querer a una persona que se preocupe por los demás y su trabajo; y que se encuentre en comunicación constante con sus liderados. Al menos en el papel es lo que, según los trabajadores, “debería” de ser; pues constantemente recurren a esta palabra para referirse al líder de la organización. Lo que nuevamente apoya nuestra primera conclusión de falta de solidez en el liderazgo de esta empresa.

Para el último apartado referente a la comunicación, cohesión de grupo, habitabilidad y productividad de la organización, se puede percibir que los resultados son muy dispersos. De entrada, la empresa, según los empleados, apenas satisface sus necesidades básicas-económicas, los trabajadores no tienen la certidumbre de tener o no seguridad laboral. Y pocos se sienten apreciados por lo que hacen a pesar de decirse buenos en ello.

Tabla 22: Opinión de los empleados acerca de los fenómenos de grupo.

3.1	<i>nada</i>	<i>poco</i>	<i>algo</i>	<i>suficiente</i>	<i>mucho</i>
CONCEPTO	1	2	3	4	5
a) La organización satisface mis necesidades básicas-económicas.			64.2	35.7	
b) Tengo seguridad laboral.		13.3	26.6	33.3	26.6
c) Me siento apreciado en mi empleo.	6.6	13.3	40	40	6.6
d) Soy bueno en lo que hago.			6.6	20	66.6
e) Tengo capacidad de crecer en mi organización.			33.3	13.3	40
f) La organización está creciendo.		13.3	20	66.6	6.6
g) La organización es productiva.		6.6	20	66.6	6.6
h) Existe comunicación en la organización.			40	40	6.6
i) Los miembros de la organización son escuchados.		26.6	33.3	33.3	6.6
j) Recibo una respuesta adecuada cuando me comunico.		26.6	20	53.3	
k) Conozco las ideas, pensamientos, sentimientos, etc. de los miembros de la organización.	6.6	40	20	20	13.3
l) Los miembros de la organización conocen mis ideas pensamientos, sentimientos, etc.	13.3	46.6	13.3	26.6	
m) Me identifico con los líderes de la organización.	20	20	46.6	6.6	6.6
n) Me identifico con los miembros de la organización.	13.3	20	33.3	26.6	6.6
ñ) Somos un grupo de trabajo unido.	20	33.3	33.3	6.6	
o) Si nos encontramos integrados podemos trabajar mejor.			6.6	33.3	53.3
p) Es necesario que la organización escuche mis necesidades y las de los demás para trabajar mejor.		6.6		20	73.3
q) Me siento a gusto en la organización.			13.3	60	20
r) Mis compañeros se sienten a gusto en la organización.		13.3	20	60	6.6

Si se toma en cuenta la escala de Likert de 5 puntos y basamos los resultados en las respuestas que recibieron mayor peso en el tercer apartado, podemos decir que la Organización HHCI obtuvo 68 puntos de 100 posibles. Lo que la deja con el 68% sobre los fenómenos de grupo existentes en toda organización, e indispensables para la viabilidad de la empresa.

De manera más específica, se observa que, para los empleados, la organización es suficientemente productiva y está creciendo; sin embargo comunicativamente, los miembros de ésta opinan que apenas y existe, pues la respuesta que reciben cuando se comunican es apenas suficiente.

En cuanto a la identificación de grupo, la tendencia es también dispersa, pues los miembros de la organización conocen y dan a conocer sus ideas, pensamientos, sentimientos, etcétera, en poco o

nulo nivel. Por ello, la identificación/cohesión de grupo es muy poco perceptible, pues ellos mismos piensan que no son un grupo de trabajo unido.

Pero están conscientes, en su mayoría, de que si se encuentran integrados podrían trabajar mejor. Y que es necesario que la organización escuche sus necesidades y las de los demás para trabajar mejor. Esto será la clave de que los empleados se sientan completamente a gusto en la empresa, pues solamente sienten estarlo de manera suficiente. Y de la misma forma, esto llevaría al grupo a la productividad y la eficiencia, al sentirse en un lugar de trabajo donde encuentren la cohesión de grupo que necesitan, el pleno desenvolvimiento de éste y su habitabilidad.

Todo esto conducido/gestionado por un líder consolidado por sí mismo y por la percepción de sus liderados a través de la herramienta de la comunicación y la identificación del grupo, tesis fundamental de este proyecto de investigación.

Esto también reflejado en la pregunta abierta 3.2, cuando se les preguntó lo qué deseaban comunicar, 7 de 14 comentaron que se sentían a gusto con su trabajo o que el ambiente había mejorado; y el resto consideraron que para sentirse mejor necesitan una fuente de trabajo sólida, lateralidad de las decisiones, buena comunicación, motivación, respeto y responsabilidad, y sentirse apreciado, valorado y reconocido. Lo que nos demuestra que los miembros de la organización no están completamente satisfechos dentro de ésta pero que podrían estar mejor si se pudieran llenar sus expectativas de seguridad laboral, afección y comunicación.

Tabla 23: Lo que comunica la Organización HHCI y sus actores

3.2 Me gustaría comunicar que:

Me siento a gusto laborando en la empresa.

Me gusta mi trabajo y el ambiente que hay en él.

Me gusta mucho lo que hago.

Mis compañeros cuentan con mi apoyo.

Estoy **satisfecha y orgullosa de pertenecer** a esta organización.

El ambiente de trabajo ha mejorado.

Me gusta lo que hago pero **si el ambiente laboral ya no me gusta, lo dejaría** o trataría de cambiar a quien no me gusta.

Hace **falta un líder** que pueda **generar necesidades** en la comunidad para **crear una fuente de trabajo solida** para los profesores.

La unilateralidad de **las decisiones me insatisface** profesionalmente.

Que **miembros y líderes** tuvieran **buena comunicación.**

Me gustaría **seguir aprendiendo y mejorar mi salario.**

Es importante que la organización y los directores **tengan motivado a los empleados para que realicen mejor sus funciones.**
Se necesita respeto y responsabilidad en el instituto.
Necesito sentirme apreciado, valorado y reconocido. Yo **puedo dar mucho al sentirme** de esta manera.

La opinión final, referente al motivo por el cual la organización podría ser productiva, gira en torno al trabajo en equipo y la entrega al 100%, así lo manifiestan 7 de los 14 comentarios. El resto piensa que la organización lo alcanzaría si se escucharan, respetaran y organizaran las ideas de los miembros de la organización.

Tabla 24: Opinión de los miembros de la Organización HHCI hacia la productividad.

3.3 La organización sería productiva si:

Mientras **todos** los que trabajamos en ella **demos más que el 100%** en nuestras labores. Hubiese verdaderas **oportunidades de crecimiento** y que el área administrativa realizará su **trabajo al 100%**.

Realmente **tuviéramos un equipo de trabajo.**

Líderes y miembros **formaran un buen equipo de trabajo.**

Trabajamos en equipo.

El **líder** pudiera **crear y mantener un grupo unido.**

Todos **conocieran** realmente **las funciones que desempeña** cada área y **si entre nosotros nos apoyáramos** y tenemos una **excelente comunicación.**

Cumplieran con sus **objetivos y promesas** con los alumnos y **empleados.**

Entrenara a sus profesores y **los tuviera más contentos.**

Se **respetan las ideas** así como a los miembros de ésta.

Se **escuchara y organizara a todos** sus miembros.

El principal **líder no fuera autoritario**, no se dejara **influenciar por sus cercanos** y que dejara que **todos opinaran.**

Si el director se convierte en un buen líder, si deja a un lado la soberbia, arrogancia y **se vuelve más humilde.**

Todos escucharan y respetaran las ideas de los demás.

Contrastando las ideas de los miembros de la organización y los resultados de la encuesta podemos concluir que la organización requiere de esa imagen de autoridad, encargada de crear un equipo de trabajo integrado y cohesionado que pueda llevar a la organización a la productividad, eficiencia y habitabilidad a través de la mediación de la comunicación hacia el consenso/conocimiento de las distintas necesidades/percepciones de los miembros de la organización.

Miembros que demuestran cierto distanciamiento y carencia de ese lazo libidinal que los una como grupo de trabajo; y que sin embargo, necesitan y piden de forma indirecta, pues, a su

consideración, un grupo unido/cohesionado es sinónimo de trabajo al cien por ciento de sus capacidades.

Para el siguiente apartado se contrastará esta información encontrada por medio de la encuesta con la entrevista realizada al principal líder de la organización, su visión y percepción que tiene de sí mismo, la organización y sus empleados.

2.3. La figura de autoridad: El padre.

2.3.1. Metodología de la entrevista.

Después de la recolección de la información obtenida mediante la aplicación de encuestas, se procedió a la concertación de una entrevista con el director administrativo, y principal líder/cabeza del instituto/organización Harmon Hall Cuautitlán Izcalli, con el objetivo de conocer cuál es su posición, percepción y visión del liderazgo, comunicación y trabajo de grupo dentro de la empresa.

Dicha técnica es “un instrumento eficaz, de gran precisión en la medida en que se fundamenta en la interrelación humana; y heurístico, para combinar los enfoques prácticos, analíticos e interpretativos implícitos en todo proceso comunicativo”. Así mencionado por Francisco Sierra en su texto *Función y Sentido de la Entrevista Cualitativa en Investigación Social* como parte del compendio de *Técnicas de Investigación en Sociedad, Cultura y Comunicación* coordinado por Jesús Galindo Cáceres en 1998.

A través de esta entrevista cualitativa, la cual “se define como una conversación con un alto grado de institucionalización y artificiosidad, se fija un fin o intencionalidad planeada el cual determina el curso de la interacción en términos de un objetivo externamente prefijado” (Sierra, 1998, p. 297).

Por esto, y a conveniencia de este proyecto de investigación, la entrevista ayudó al análisis, por medio de la interacción verbal, de las formas de pensar del líder de la organización y su forma de ver a ésta, su cohesión, identidad y la labor comunicativa.

Puesto que los objetivos que se pretendían alcanzar a través de ésta son: (1) evaluar la complejidad de la organización HHCI a través del conocimiento de los actores, entre ellos, y precisamente, al líder; (2) examinar su papel dentro de la organización y como figura de autoridad; identificar posibles conflictos en la relación líder-grupo y (3) plantear a la comunicación como mediadora de interacciones.

Así, la entrevista fue de gran ayuda al ser “un sistema de comunicación abierto, que necesita una fundamentación básicamente psicológica, más que lingüística o estrictamente social. Sobre todo si se concibe a la comunicación como un proceso que, en el caso de la interacción personal, pone en juego una serie de elementos psicológicos y de códigos sociales aprendidos, a partir de los cuales se obtendrá la información deseada” (Sierra, 1998, p. 283).

La entrevista es de tipo abierta y enfocada, esto es, existen tres temas predeterminados (liderazgo, organización y comunicación), hacia los cuales se orientaron la conversación y mediante los cuales se ha seleccionado a la persona objeto de ésta.

A pesar de que “la entrevista enfocada es funcionalmente más estructurada, también es abierta pero definida conceptualmente” (Sierra, 1998, p. 299). Por ello, se estructuró un boceto de preguntas tentativas a desarrollar dentro de la conversación centrada en el individuo, el director del instituto HHCI Alberto Sepúlveda Méndez.

Interesados en el proceso de interacción verbal, pues “este tipo de técnicas no es sólo textualista, sino igualmente contextual y situacional”; la entrevista tiene el objetivo de buscar la producción de discursos motivacionales inconsciente característicos de una personalidad. “Procurando dejar hablar al sujeto en la reconstrucción de su mirada sobre sí mismo como sujeto hacía los otros y de la mirada de los otros hacía él como actor social, favoreciendo así una expansión narrativa capaz de mostrar intensamente el espesor y la densidad de las vivencias sociales que pueblan su estructura de relaciones” (Sierra, 1998, p. 298).

A continuación se presenta la guía de la entrevista planeada y subdividida en tres temas esenciales para los objetivos de la investigación:

ENTREVISTA AL LÍDER DE LA ORGANIZACIÓN³.

A continuación se le plantearán diversos tópicos referentes a liderazgo, comunicación y productividad, le pedimos que nos brinde su opinión acerca de estos:

1. ANÁLISIS DEL LÍDERAZGO

1.1. Podría hablarnos un poco de usted:

- Autodefinición, personalidad, filosofía.
- Área/especialidad profesional y por qué la eligió.
- Proceso de ingreso a la organización
- Experiencias laborales y personales más importantes dentro de la organización.

1.2 Díganos su visión de cómo debe ser el trabajo y que factores han influido en su formación

1.3 Especifique sus responsabilidades actuales y su opinión de éstas

1.4 Háblenos de su modelo a seguir y su visión del liderazgo

1.5 ¿Cuál es su opinión impresión de usted como autoridad y cómo qué tipo de líder se describiría?

2. ORGANIZACIÓN Y LÍDERAZGO

2.1 Podría decirnos su opinión de la organización:

- Imagen
- Comportamiento
- Resultados

2.2 Háblenos de los principales problemas que enfrenta la organización.

2.3 Díganos hacia dónde va la empresa y cuáles son sus planes

2.4 Podría describir su opinión de los trabajadores:

- del trabajo en equipo
- del equipo ideal
- del resto de los líderes

³ Basado en el taller de investigación *Imágenes de la Organización. Tema 1: Orígenes, trayectoria y expectativas de la organización.* Autor: Jaime Pérez Dávila, instructor: Jorge Pérez Gómez.

3. ORGANIZACIÓN Y COMUNICACIÓN

3.1 Díganos cómo evaluaría la comunicación en la empresa:

- El papel que juega.
- Discurso de la organización
- El mensaje que se le debe transmitir

3.2 Platíquenos qué es necesario cambiar en la organización y qué filosofía de trabajo ha funcionado

3.3 Describa, por favor, lo qué es necesario para su eficacia en el trabajo:

- La motiva a sus empleados y su importancia.
- La cohesión (identidad) de grupo y su importancia
- El rol de la familia

3.4 ¿Qué opina de la siguiente oración: Es posible llevar a la organización hacia una zona habitable, eficiente y productiva a través del liderazgo, la comunicación y la cohesión de grupo?

2.3.2. Resultados de la entrevista.

Alberto Sepúlveda Méndez, director de HHCI, con 31 años de edad se considera una persona amigable, sincera, abierta a debatir diferentes puntos, alegre y bromista, gustoso de mantener un ambiente divertido y alegre como para poder hacer las cosas mejor.

Como líder, es una persona que cree en las capacidades de los demás como para no tener que estar sobre un empleado para que haga bien su trabajo. Vocacionalmente, comentó, su área es la administración de empresas; sin embargo, está también inmerso en el contexto académico (enseñanza de inglés) pues lleva once años en este negocio.

En 1998, comenzó dando clases en la universidad CNCI, donde fue escalando posiciones hasta llegar a ser director de la coordinación de inglés de la universidad privada ya con la carrera terminada para el 2002. Ya en el 2008, tiene su primer contacto con Harmon Hall por medio de OCCmexico.com, quienes lo contratan, lo capacitan y le asignan una dirección de una escuela recientemente transformada de franquicia a razón social de las oficinas corporativas, HH Azcapotzalco, empezando el 1° de agosto del mismo año.

Después de tres meses, para el 13 de octubre, es transferido a Cuautitlán Izcalli para tomar el lugar del ex director Christian Carlos Murillo Castro, quien fue removido para encargarse de la apertura de HH Picacho, al sur de la Ciudad de México. Dentro de los nueve meses en los que ha estado a cargo de la dirección en HHCI, ha tenido como experiencias personales la satisfacción de saber que puede llenar un puesto como el que tiene.

“Para mí es la satisfacción más grande que me paguen por hacer un trabajo que hasta donde yo creo, pues estoy haciendo bien y que me está permitiendo demostrar que a futuro pues puedo llegar más lejos dentro de la misma organización”.

La experiencia laboral que le ha dado la dirección en HHCI es el hecho de haber creado un equipo en el que se entendiera que todos están en un mismo barco y que iban hacia el mismo lado.

Su visión del trabajo, argumentó, es creer en las personas: “dejarlas hacer y dejarlas trabajar”. Basada en su manera de ser como empleado, ya que jamás le ha gustado tener a su jefe encima, “Si sabes lo que tienes que hacer, ¿Qué necesidad tienes de que te lo estén recordando? Yo lo sé y no me gusta que estén encima de mí, por ende, entiendo que a la mayoría de la gente tampoco le gusta”. Cree, dijo, que la mayoría de la gente es de decirle cuál es su trabajo y nada más supervisarlos, y lo pueden llegar a entender.

Su responsabilidad como líder, es servir de ejemplo para que al momento de que él les exija a los demás, no le puedan refutar. “Soy el ejemplo a seguir para que ellos (los empleados) sean como les estoy pidiendo que sean”.

Su responsabilidad, recalcó, es inculcarles la seriedad del trabajo, no sólo algo que se tome a la ligera, sino que te guste lo que haces porque si no, tarde o temprano te va a terminar fastidiando, “un trabajo, para hacerlo bien, tienes que disfrutarlo al máximo”.

En cuanto al equipo ideal, destacó que no existen los malos elementos, sino que les tienen que saber guiar. Considera que en su equipo hay gente que no se le dio la preparación necesaria para empezar a trabajar, no se le supervisó y es la que está dando un “bajón” académico. Sin embargo, evaluó, son gente muy moldeable y a la que hay que estarla trabajando.

Sería ideal, agregó que el equipo realmente esté consciente de la “chamba” que tienen que hacer. “El desarrollo de un equipo parte de eso: el saber cada uno, como empleados y miembros de esta empresa, qué es lo que tienen que hacer, cómo y cuándo sin necesidad de que se les esté recordando.

Para el director de HHCI, la comunicación es el factor más importante para el equipo ideal. Y como medida inmediata a su arribo al instituto fue el hablar con cada uno de los empleados, y les afirmó que con él, las puertas están abiertas, “jamás tengan duda de preguntar” les dijo.

“Yo creo que la comunicación es lo más fundamental en una organización. Habiendo comunicación es como una pareja, si las parejas no hablan, van a tener traumas, van a tener rencores, van a tener todo, entonces en el trabajo es lo mismo”, comentó.

En cuanto al mensaje más importante a transmitirle a la organización, destacó que hay que hacerles ver (a los empleados) el significado de la palabra trabajar, cada uno está aquí por una necesidad económica, por un interés o por que le gusta el trabajo, pero al final de cuentas tienen que responder por él. Si no les gusta, concluyó, no se les obliga a estar en la organización, “en este negocio, nadie es indispensable, pero si estamos aquí es por algo entonces tenemos que ponernos al camiseta y dar todo lo mejor de nosotros.”

A su parecer, los empleados transmiten estar a gusto en la organización; sin embargo, no completamente debido al ritmo de trabajo al que no están acostumbrados. Comentó que al principio fue difícil que entendieran el por qué les pedía que hicieran su trabajo. “Es cuestión de saberlos guiar, de ajustar y buscar, pero yo creo que siempre la gente es moldeable. La puedes hacer a tu manera de trabajar y hacerla entender”.

Para lograr la eficiencia en el trabajo, redujo todo en una frase: “una orden dada, mal supervisada, se va para la chingada”. Para que un trabajo sea eficiente, explicó, tienes que estar pendiente de lo que se está llevando a cabo. “Todo se basa en la supervisión”.

En cuanto a la motivación hacia la eficiencia, mencionó que todo se deriva de saber hacia a dónde vas como empresa, hacerles ver que todos necesitan de todos y que todos tienen que ayudarse.

“El simple hecho de que te preocupes por el equipo, expresó, creo que es lo que les motiva a hacer bien su chamba” pues un tipo de motivación, agregó, es hacerle verla a gente lo valiosa que es, no solamente para ti como persona o como jefe sino también para la organización.

El rol de la familia en la organización es de influencia no sólo en el aspecto laboral sino en todos los de la vida, debido a que, “como individuo, siempre van a pesar los valores que te inculcaron pues esos valores son los que te hacen ser dentro de una organización.

Por último, al pedirle su opinión acerca del proyecto central de este trabajo: *¿Es posible llevar a la organización hacia una zona de habitabilidad, eficiencia y productividad, a través del liderazgo la comunicación y la cohesión de grupo?*, comentó que como líder se tiene la obligación de influir en la gente para que hagan lo que se requiere para ir hacia un punto común.

“Todo depende de cómo influyas, tú, a tu equipo, si los influyes para mal pues ellos van a hacer lo mismo, pero, si los influyes para bien, pues lo van a hacer bien”.

Palabras que resumen su comportamiento frente al grupo, una filosofía Laisser-faire (dejar hacer-dejar pasar) pero que en momentos se convierte en Autocrático, así mencionado por los miembros de la organización según la información recabada por medio de la encuesta.

Esta categorización del liderazgo es planteada por los investigadores Ronald Lippitt y Ralph K. White de la universidad de Iowa en 1938, quienes identificaron tres estilos básicos del líder: autocrático, democrático y lassier-faire, descritos a continuación.

Tabla 25: Comportamiento del monitor en las experiencias de Lippit y White.

Comportamiento del monitor	Características de los grupos		
	1. Autocrático	2. Democrático	3. Laissez-faire*
Toma de decisión.	Por el jefe únicamente.	En común con el jefe (discusión).	Indeterminación; débil participación del jefe.
Determinación de las actividades y de las técnicas.	Dadas por el jefe.	Objetivos generales trazados por el jefe indicando las alternativas.	Ninguna ayuda del jefe, quien proporciona –a pedido- material o informaciones.
División de la tarea.	Por el jefe.	División espontánea del trabajo.	Ninguna intervención del jefe.
Composición de los grupos de trabajo.	Por el jefe.	Libre elección de cada uno.	Ninguna intervención.
Apreciaciones.	De tipo “personal” (aliento, crítica).	De tipo objetivo.	Ninguna; no hay comentarios.
Participación en las actividades.	Ninguna participación.	Participa	Ninguna participación.

Tomado de: Anzieu, Didier. *La Dinámica de los Grupos Pequeños*. Argentina 1971. P. 130

*Del francés: dejar hacer, dejar pasar.

Analizando el discurso del líder de la OHHCI, nos encontramos con una idea del liderazgo muy autónoma, es decir, los miembros de la organización “deben” saber y cumplir sus obligaciones mientras que el director sólo es un monitor/supervisor del trabajo.

Idea que refuerza los resultados de la encuesta en la que los miembros de la organización demandan falta de comunicación por parte del líder, pues su labor como autoridad del Instituto se limita a la observación pasiva y a veces correctiva del trabajo. Interpretado como desinterés hacia sus empleados, y así expresado por ellos.

Dicho desinterés, podríamos concluir, desemboca en falta de identificación y motivación en la relación líder-grupo que crea un desgaste es ésta, y que podría causar ineficiencia,

improductividad e inhabilitabilidad en el centro de trabajo. Pues un grupo que no se identifica con su líder, es un grupo sin rumbo y sin objetivos conjuntos que lleven a la empresa a la rentabilidad

Para confirmar dicha percepción de esta friccionada dinámica de grupo, a continuación presentamos la tercera técnica de este trabajo de investigación, con motivo de escuchar los mensajes que la organización necesita compartir a través de la palabra y que, consciente e inconscientemente, se encuentran inmersos en los miembros de la organización y su alma colectiva.

Porque es importante conocer qué es lo que comunica la empresa y saber los mensajes que los miembros de la organización tienen para ésta y sus líderes. Para así conocer qué es lo que requiere la empresa para alcanzar esa productividad, requerida por los líderes, y a veces desenfocada de los deseos/objetivos personales de sus liderados.

2.4. Comunicación Harmon Hall Cuautitlán Izcalli

2.4.1. Metodología de grupos de discusión.

Con la finalidad de complementar y contrastar la información encontrada a través de las técnicas de encuesta y entrevistas, se trabajó una sesión de grupo de discusión, pues gracias a ésta “se pueden observar las relaciones que se dan entre los elementos, o relaciones entre individuos o grupos de individuos que nos reflejan las estructuras sociales” (Russi Alzaga, 1998, p. 85).

Pues según Bernardo Russi Alzaga en su trabajo *Grupos de discusión. De la investigación social a la investigación reflexiva*, parte del compendio de *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación* coordinado por Jesús Galindo Cáceres, “las relaciones entre los sujetos de la sociedad se da a través de la comunicación, y está, a su vez, se puede encontrar en la conversación”.

Y esta técnica, agrega, “es un dispositivo conversacional que trata de llevar a un fragmento de la organización a conversar en una situación de laboratorio. Y por medio de un sujeto que observa/investiga se construye en el grupo un modo/orden en el que se pueda producir información. Dicha información se trabaja sobre la reducción de crítica de sus contenidos,

producto de un discurso grupal, que reproducen y rebordean el sentido, poniendo en juego toda su extensión, el nivel del habla, a fin de permitir que la presión semántica configure el tema del que en cada caso se trate, como campo semántico” (Russi, 1998, p. 85).

Por ello, una vez recabada la información arrojada por la encuesta y la entrevista acerca del tipo de liderazgo, comunicación y cohesión de grupo dentro de la organización, se trabajó un segmento de ésta para analizar su percepción de estos tópicos internos. Esto es, el grupo de discusión se hizo de manera que el discurso gire en torno al (2) líder, (3) la viabilidad de la comunicación y cómo estos dos elementos pueden llevar al equipo de trabajo a la integración y por ende a la rentabilidad/productividad.

Para alcanzar estos objetivos primordiales de este trabajo de investigación, el diseño fue de tipo distributivo, es decir, siguiendo la tridimensionalidad mencionada por Russi Alzaga: a). Muestra, b). Guía de tópicos y c). Cuadro de resultados.

Así, se definió la muestra a partir del universo Organización HH Cuautitlán Izcalli, tratando de seleccionar al menos un representante de cada área de la empresa: Intendencia, recepción y maestros, con un número de nueve participantes para obtener una visión/opinión general de ésta:

Tabla 26: Participantes a la sesión de grupo de discusión HHCI.

Recepción	Tres maestros con más de cinco años en la organización	Tres maestros con menos de cinco años en la organización
2. Marta López (Presente) 3. Susana Palma (Presente)	4. Oswaldo Herrera (Presente) 5. Fernando Oviedo (No asistió) 6. Minerva Gallegos (No asistió)	7. lo-Mitzzy Barreto (Presente) 8. Erick Santos (Presente) 9. Diego Reyes (Presente) 10. Adán Maldonado (Presente)

Una vez seleccionada la muestra, se escogió un salón dentro del instituto un medio día, cuando éste se encuentra vacío, para tratar de neutralizar el espacio lo más posible. De las personas esperadas sólo se pudo contar con 8 miembros por motivos de tiempo y logística

El moderador o investigador sólo propuso los temas a discutir dentro del grupo. El cuestionario se compuso de temas abiertos a desarrollar, en base a los objetivos del trabajo de investigación.

Siguiendo la misma línea que la encuesta y la entrevista se muestran los tres objetivos generales de la investigación, y a partir de cada uno una serie de tópicos para alcanzar los sub-objetivos del trabajo:

Tabla 27: objetivos generales y específicos del grupo de discusión.

Objetivo General:	1. Observar la complejidad de los miembros de la organización HHCI.		
Objetivos específicos	Analizar a la organización desde la perspectiva de cultura de masas de Freud (psicoanálisis).	Analizar/Observar a la OHH CI como un sistema complejo.	Evaluar la complejidad de las organizaciones a través del conocimiento de los actores.
Tópicos:	*Imagen de la organización HH CI. *Imagen de los actores/miembros de la OHH CI.	*Analogías de la OHH CI.	*Visión a futuro de la OHH CI. *Visión de sí mismo en la OHH CI.
No. de ítems	2	1	2
Objetivo General:	2. Examinar el papel del líder dentro de la organización y como figura de autoridad.		
Objetivos específicos	Examinar el papel del líder dentro de la organización y como figura de autoridad	Identificar posibles conflictos en la relación líder-grupo	Definir la relación líder subordinados
No. de pregunta:	*Imagen del liderazgo en general. *Papel de los líderes en la OHH CI.	*Líder ideal.	*El lugar de cada uno como líderes.
No. de ítems	7	11	10
Objetivo General:	3. Comunicación Organizacional.		
Objetivos específicos	Mostrar como la comunicación mediadora de interacciones juega un papel muy importante en la motivación, identidad y productividad de la organización.	Vincular conceptos freudianos, como sugestión y contagio, cohesión de grupo y figura de autoridad con el papel del líder.	Identificar como la motivación e identificación entre los miembros de la organización funcionan hacia la productividad, eficiencia y habitabilidad.
No. de pregunta:	*Imagen de la comunicación dentro de la OHH CI. *Importancia de la comunicación dentro de la OHH CI.	*Nivel de cohesión del grupo. *Nivel de identificación del grupo.	*Productividad y habitabilidad del grupo de trabajo.
No. de ítems	6	8	6

GUIA DE TÓPICOS PARA EL GRUPO DE DISCUSIÓN:

1. Complejidad de la organización:

- Imagen de la organización HH CI.
- Imagen de los actores/miembros de la OHH CI.
- Analogías de la OHH CI.
- Visión a futuro de la OHH CI.
- Visión de sí mismo en la OHH CI.

2. Liderazgo:

- Imagen del liderazgo en general.
- Papel de los líderes en la OHH CI.
- Ideal del líder.
- El lugar de cada uno como líderes.

3. Comunicación organizacional:

- Imagen de la comunicación dentro de la OHH CI.
- Importancia de la comunicación dentro de la OHH CI.
- Nivel de cohesión del grupo.
- Nivel de identificación del grupo.
- Productividad y habitabilidad del grupo de trabajo.

Ya en la fase de análisis se diseñó una matriz que permitió clasificar los temas tratados, y relacionar verbalizaciones, tal cual fueran mencionadas por los actuantes. A continuación se presenta una tabla basada en la guía que se elaboró para la sesión de grupo, en la cual se vaciaron las oraciones representativas de ésta.

Objetivos Generales	Complejidad de la organización	Liderazgo	Comunicación organizacional
<i>1.Tema</i>	<i>1.Discurso</i>	<i>1. Discurso</i>	<i>1. Discurso</i>
<i>2.Tema</i>	<i>2.Discurso</i>	<i>2. Discurso</i>	<i>2. Discurso</i>
<i>3.Tema</i>	<i>3.Discurso</i>	<i>3. Discurso</i>	<i>3. Discurso</i>

2.4.2. Resultados del Grupo de discusión.

Dentro de la sesión del grupo de discusión, se le pidió a cada uno de los participantes que definieran, por medio de una metáfora, la visión que tenían acerca de una organización. Retomando la idea de Garreth Morgan y su obra *Metaforas de la Organización*.

Los resultados se basaron en esos significantes conscientes e inconscientes que el grupo maneja al mostrar su percepción/ visión de la organización, pues para ellos la organización es como un cuerpo con diversas partes y un cerebro encargado de las ideas, decisiones, problemas y que manipula.

La organización es también un barco con su capitán, quien se encarga de delegar las responsabilidades; ó un coche que necesita de alguien que lo dirija, “debe de haber una persona que lo maneje, un piloto, que lo haga avanzar”, comentaron.

Visiblemente se puede analizar la importancia que el grupo le asume al trabajo del líder ideal, una persona con la suficiente capacidad de idear, decidir, solucionar y, en general, de dirigir al grupo. Y aún más sorprendente es la idea de la organización ideal, pues lo miembros mencionan que la analogía perfecta sería la de “una hogar”, “una casa” ó “una familia”.

Porque es importante que en el área de trabajo, te sientas como en tu casa. “Porque aquí pasas la mayor parte del tiempo, y si nos llevamos bien o hay roces, pues eso afecta”. Por eso, comentan, es importante considerar factores como una buena comunicación entre los miembros, el desarrollo de relaciones (afectivas), superación personal y un buen liderazgo pues “funcionaría más, si pones a alguien a la cabeza que, más que ser jefe, sea líder”.

Al ver a la organización como un hogar, puntualizan, podemos “sentirnos a gusto, porque si aparte nos están pagando, pues que mejor; y ya no tienes esa mentalidad ¡Hay pues tengo que trabajar! Y ya haces tu trabajo como debes hacerlo”.

Idea que refuerza los resultados encontrados en la encuesta y la tesis central de este trabajo de investigación. El grupo inmerso en un ambiente laboral habitable, mediado por la comunicación y

dirigido por el líder de la organización que cohesione y dirija al grupo, puede llegar a ser más eficiente y productivo.

Sin embargo, de la misma forma que en los resultados de las encuestas, el discurso del grupo acerca de liderazgo de la OHHCI lo ubica como “deficiente”; y al igual que en el análisis de la entrevista con el líder, los miembros lo proyectan como un jefe “autoritario” y “autócrata”.

Pues comentan que es impositivo, y dicen no tener la motivación de su parte para hacer su trabajo; pues es importante “escuchar las necesidades de tu gente” y “conocerla para poder explorar y explotar todo lo que puedes obtener de una persona”.

“Pues el chiste es crear una familia, un grupo; y que todos vayamos parejos”. Lo que sostiene la idea de que un grupo cohesionado e identificado con y por el líder se sentiría mejor y alcanzaría sus objetivos organizacionales, sin dejar de lado los personales.

En cuanto a la figura del líder ideal, comentan que necesitan de alguien “que te guíe” y “en quien confíes”, “que te ayude y te motive” “sin favoritismos”, “que vea a todas las personas del grupo como iguales”. Premisa planteada en la primera parte de este proyecto y sustentada por la idea de Sigmund Freud, quien hablaba de una figura de autoridad fundada en la imagen del padre amoroso que quiere, respeta y ama a todos sus hijos por igual.

Padre ideal muy amado pero a la vez odiado, en quien el grupo deposita su entera sexualidad/afectividad, pues debe ser, dicen, “una persona que me conozca, que sepa cómo trabajo, que sepa que voy a dar resultados, que confíe en mí para que yo pueda confiar en él igual”.

En cuanto a la comunicación, tercer objetivo-tópico planteado para el grupo de discusión; los participantes creen que no hay suficiente, que es deficiente y limitada. Pues es el líder de la organización quien debe usar esta herramienta “con cada uno de los miembros para conocer la forma de ser y de pensar para tener más forma de apoyar”.

Puesto que ven en esta alternativa de comportamiento “una ayuda para que un grupo funcione”. Pues la comunicación de un líder “debe ser para todo el equipo” y así mismo debe existir entre todos. “Debe ser completa, de respeto y efectiva. Debe tener muchos canales”, y “todos tenemos que estar en el mismo canal para que funcione”, afirman.

De forma conclusiva, afirman que necesitan un líder; “no un jefe, un líder que nos diga, que nos mueva”. Necesitan algo en la organización que les llame la atención, que los mantenga, que los una como equipo. Para algunos, liderazgo, equidad; para otros, reconocimiento de su trabajo y crecimiento; para otros, comunicación y respecto.

Y de esta forma se puede decir que, en general, la organización HHCI necesita ser habitable, “para sentirse como en casa”, a través del trabajo del líder igualitario, respetuoso y conector de sus empleados; es decir, la figura de autoridad que ame a su grupo. Líder que ejerza su poder de sugestión sobre su equipo, que los encamine y guíe hacia la productividad, eficiencia y el cumplimiento de sus objetivos personales, tan diversos y complejos como la organización misma.

De esta manera se pudo analizar el discurso de ambas partes de la Organización: Líder y grupo; intereses distintos, pero que, encaminados hacia el logro de ambos intereses encontrados pueden lograr la finalidad de toda empresa, su supervivencia y habitabilidad por medio de sus miembros y líderes.

Así, a través de la encuesta se pudo recabar información para conocer la visión de sus miembros acerca de la organización, ideas y percepciones de ésta. Dicha técnica nos muestra un grupo desinteresado de su propia organización, falto de un poder que los una/identifique como equipo de trabajo, y que sin la comunicación necesaria no conjunta sus intereses con los de la misma empresa.

Esta idea se contrasta con la idea que, por medio de la entrevista, se conoció del líder y su visión del trabajo, su forma de liderazgo y su recíproca percepción de sus trabajadores. Se pudo entender que éste apoya la tesis de un liderazgo en el que cada miembro de su equipo sabe qué hacer y debe de hacerlo, dejando la relación líder-liderado incomunicada y sin identificación entre estos dos.

Llevándola hacia un olvido y desinterés por parte de ambos objetivos mutuos y compartidos (empresariales y personales), haciendo que el líder desconozca a su grupo y sus necesidades, y desmotivando a los miembros a alcanzar la eficiencia y productividad de la organización.

Esto reforzado con los hallazgos del grupo de discusión en el cual se concluyó que la organización demandó un liderazgo enfocado a la cercanía/afectividad de su figura de autoridad, esto es, un “jefe” más comprometido con el grupo, más afectivo, más cercano y comunicado con las necesidades de su equipo.

Pues las organizaciones modernas, como en el caso de HHCI, necesitan de un liderazgo moderno, preocupado y ocupado de encaminar ambas visiones de la empresa, administrativa y humana, hacia el cumplimiento de estos dos distintos objetivos. Esto es, lograr a través de un ambiente habitable, donde el empleado se sienta identificado y cohesionado con el grupo para que la productividad y la eficiencia se logren de manera natural.

Todo esto mediante la herramienta de la comunicación que medie/regule los distintos discursos de la Organización. Pues la comunicación ordena, la comunicación controla y por medio de la palabra/leguaje, según las visiones psicoanalíticas, la comunicación cura.

Todo esto se desglosa en el siguiente y último capítulo que fundamenta las tres visiones: administrativa, comunicativa y psicoanalítica que este trabajo de investigación pretende ligar para darle un enfoque más humano a las organizaciones que demandan una nueva visión del trabajo, sus miembros y sus fines.

Capítulo 3. Comunicación y Liderazgo.

Basado en los resultados y conclusiones recabadas en el capítulo anterior, presentamos las siguientes propuestas: comunicativa, de cohesión de grupo y liderazgo moderno; siguiendo la estructura del proyecto de investigación, dividiendo los tres temas principales para generar las tesis que ayude a la mejoría de estas áreas, motivos de la investigación, en la Organización Harmon Hall Cuautitlán Izcalli.

3.1. Comunicación: mediadora de interacciones.

En cuanto a la comunicación, la cual, según los miembros de la organización, es insuficiente, limitada o apenas existe, debido a que en un bajo nivel, se conocen sus pensamientos, ideas y sentimientos, así como sus necesidades en general. Dicho aspecto es fundamental, mencionan, para poder trabajar mejor e indispensable para que el grupo funcione y avance.

Y la comunicación ideal, sugieren los miembros de la organización, debe ser completa, de respeto y efectiva, además de tener muchos canales y, por parte del líder, tendría que ser de forma individual y para todo el equipo; más aún si el líder de la organización cree que la comunicación es el factor más importante para formar el equipo ideal.

Se presenta, en este sentido, una propuesta comunicativa, la cual parte de un Modelo Dialéctico de la comunicación propuesto por Manuel Martín Serrano y colaboradores en su obra *Teoría de la Comunicación* de 1981.

Se revisa esta definición de comunicación, vista como la capacidad que poseen algunos seres vivos de relacionarse con otros intercambiando información. Esto es, al ser una forma de interacción, supone la participación de al menos dos actores. Los actores ocupan posiciones distintas y en el transcurso del proceso comunicativo desempeñan funciones diferentes (Serrano, 1981, p. 13).

Los actores (Ego y Alter), define el autor, se sirven de la materia (o sustancia expresiva) para modificarla; pues la capacidad de comunicar supone aptitud por parte del ser vivo, para modificar el estado de la materia (orgánica e inorgánica). Así el actor realiza un trabajo expresivo.

“Entendiendo que un ser vivo interactúa comunicativamente cuando su comportamiento muestra cada una de estas características” (Serrano, 1981, p. 14-15).

De esta manera, la capacidad de comunicar supone la aptitud por parte del ser vivo para diferenciar dichos trabajos expresivos susceptibles de convertirse en preceptos para Alter. En pocas palabras, la comunicación requiere un trabajo perceptivo realizado por Alter, además del trabajo expresivo que realiza el actor Ego (Serrano, 1981, p. 19). En este sentido, se afirma que el trabajo perceptivo es necesario para que Alter capte la relevancia de la substancia expresiva, adquiera consciencia de la existencia de señales y pueda identificarlas.

Todo esto mediante una referencia, la cual se define como la pauta expresiva mediante la cual Ego asocia un repertorio de expresiones, a la designación de un objeto de referencia; y al mismo tiempo, la pauta perceptiva mediante la cual Alter asocia un repertorio de preceptos a un objeto de referencia (Serrano, 1981, p. 22).

Estas modalidades de comportamiento, que están coordinados por las representaciones, pueden ser instintivas o aprendidas (así como conscientes e inconscientes), pero en cualquier caso debe de existir entre ellas la correspondencia necesaria para que ambos Actores puedan compartir una misma designación.

Así, la comunicación, afirma Martín Serrano, no es posible sin la participación de estas representaciones, pues, “la interacción comunicativa supone en los Actores la capacidad para llevar a cabo procesos cognitivos, al menos aquellos procesos discriminativos que permiten diferenciar, por una parte, entre las distintas expresiones y, por otra, entre los diferentes preceptos” (Serrano, 1981, p. 22).

Siguiendo esta línea, los componentes que pueden formar parte del proceso de comunicación y las relaciones que establecen entre ellos, están en mayor o menor medida mediados o intervenidos por el sistema social en el que la comunicación se lleva a cabo. Entonces, es posible analizar solidariamente los elementos que forman parte de la comunicación, como parte de un sistema social:

Tabla 28: Sistema de comunicación.

Sistema Social (SC)					
SC					SR
Actor Emisor	Actor receptor	Médium	Sustancias comunicativas	Representaciones	Objeto de referencia

Tomado de: Serrano, Manuel Martín. Teoría de la Comunicación. España 1981. P. 79

Para ello hay que estudiar estos elementos en cuanto componentes de un único sistema. El análisis del Sistema de Comunicación (SC).

Es aquí, donde aparece el concepto de comunicación como mediadora de interacciones, pues “cuando existe interacción entre los hombres existe no sólo el hábito, sino a veces la obligación de comunicar a propósito del propio comportamiento y del ajeno” (Serrano, 1981, p. 59). Cada grupo humano prescribe a sus miembros la clase de relaciones y de logros que les son exigidos, permitidos o prohibidos y también, entre los hombres, la interacción es ocasión en la que se redefinen las relaciones y las expectativas de cada sujeto.

Así, “la comunicación es un modo de referirse al mundo” y, en ese sentido, está necesariamente abierta a la que no es componente de ésta. “Aparece como una forma de relacionarse a propósito del mundo por el conocimiento compartido; se realiza para alcanzar determinados objetivos biológicos y sociales; es, entonces, una alternativa de interacción, en el empleo de energías” (Serrano, 1981, p. 80)

La comunicación, así, reduce el tiempo del proceso de interacción al que requiere la expresión, la transmisión y la percepción de información. “Lo que nos habla de la EFICACIA que ésta tiene al ser capaz de controlar las energías que los actores están manejando, y que depende de factores físicos y biológicos (génesis, transmisión, percepción de señales), cognitivos (capacidad de ambos actores para interpretar las representaciones y los objetos de referencia que traen a colación) y volitivos (disposición del otro a responder del modo esperado por el actor)” (Serrano, 1981, p. 35).

En este sentido, la interacción comunicativa requiere habitualmente una menor inversión de tiempo. Este ahorro aumenta el tiempo vital disponible para otras actividades. Desde este punto de vista, las especies que desarrollan más las relaciones comunicativas tienen mayores posibilidades de supervivencia. Pues suele ser mucho menor la energía utilizada si se recurre a actos expresivos (comunicación), que a actos ejecutivos (coactuación).

Esta comunicación mediadora de interacciones servirá para los actores/miembros de la OHHCI, quienes inmersos en un sistema social, se relacionan/interactúan y trabajan en conjunto hacia un fin común (así expresado por los mismos miembros), la productividad de la empresa, la cual, gracias a esta herramienta de la comunicación, la lleva a su supervivencia; pues, “como en la sabiduría evolutiva las especies comunicativas, están evolutivamente mejor dotadas para adaptarse y sobrevivir, así también en el campo organizacional, las organizaciones que se valen de una eficaz comunicación están mejor preparadas para enfrentar y sobrevivir a la vorágine que representa la competencia globalizada” (Ávila, 2004, p. 13).

Es así como el MODELO DIALECTICO DE LA COMUNICACIÓN funciona abierto a las influencias exteriores de otros sistemas no comunicativos que controlan en menor o mayor grado el funcionamiento del sistema comunicativo. Y el sistema social (SS) constituye aquel otro sistema respecto al cual se establecen las relaciones de interdependencia más importantes (Serrano, 1981, p.160).

Modelo que permitiría a los sujetos sociales articular con su experiencia cotidiana los modelos representacionales, para poder operar en la realidad. O sea que, “la comunicación sería una práctica que ofrece la información para, en consecuencias con las estrategias generales de producción y reproducción de cada sociedad, facilitar y consensar la transformación social o para obstaculizarla, con lo cual reconoce la importancia e intención de los agentes profesionales que producen y difunden la comunicación en relación a sus intereses sociales” (Revilla, 2004, p. 33).

Y en este sentido, concluimos que la comunicación “sirve para ahorrar dinero, tiempo y recursos pero en beneficio de la organización, que además sirve para disminuir la incertidumbre y dar seguridad y dirección a los miembros organizacionales. En pocas palabras, para hacer a la organización además de eficaz y eficiente (productiva), habitable” (Ávila, 2004, p. 12).

Elemento que ayudaría a elevar la productividad de la organización, al hacerla un lugar donde los miembros de la OHHCI se sientan a gusto y por ende exploten sus habilidades al máximo, punto que será tratado en el siguiente apartado. Esto es, que formen parte del sistema social (OHHCI) y que medien/mejoren su interacción hacia la eficiencia por la herramienta de la comunicación.

3.2. Comunicación, Identidad y Cohesión de Grupo.

Referente a la cohesión de grupo, la organización piensa tener en común sólo la meta laboral y no sentirse unidos como equipo, pues creen verse como amigos/compañeros pero no se perciben como una familia, admiten. Pues la organización es vista sólo como una fuente de trabajo y de superación donde imperan las relaciones y la convivencia, pero no es un lugar donde puedan sentirse a gusto ó como en casa.

Las razones son diversas, pero podemos resaltar tres fundamentales. Primero, los empleados dicen no sentir seguridad laboral, pues no sienten que su trabajo sea apreciado o valorado; a pesar de que la opinión del líder de la empresa es, precisamente, mostrarle a los miembros de la organización lo valiosos que son, no sólo para él como jefe, sino para la organización como tal.

Segundo, el grupo no encuentra la motivación que necesita por parte del líder, pues, de manera general, el grupo pide una figura de autoridad (líder) que pueda unir al equipo, que no mande y que guíe. Por otro lado, el líder de la organización expresa sentirse satisfecho con el equipo de trabajo que ha formado, pues, dice, haber logrado que el grupo entendiera que todos están en un mismo barco y que van hacia el mismo lado. Aunque, concluye, “si no les gusta, no se les obliga a estar aquí”.

Tercero, no todos los miembros del grupo se sienten a gusto con su trabajo o el ambiente que se percibe, pues un considerable sector de los empleados pide diversas cosas, entre las cuales se encuentran: una fuente de trabajo sólida, lateralidad de las decisiones, buena comunicación, motivación, respeto y responsabilidad, además de sentirse apreciado, valorado y reconocido.

Lo cual nos habla de un grupo preocupado por las relaciones afectivas, la identificación entre los miembros y la cohesión del grupo, pues, argumentan, “todo funcionaría perfecto si todos

estuvieran en el mismo canal, como un equipo”. Además de crear un ambiente en el que se sientan como en su casa, argumentan, que el ambiente laboral les permita sentirse a gusto, como en el hogar, y eso podría aumentar su productividad.

Para esta segunda propuesta (de cohesión de grupo), retomaremos las teorías libido-afectivas propuestas por Sigmund Freud y el psicoanálisis. Esto, bajo la premisa de que las organizaciones son “prisiones psíquicas donde las personas están atrapadas por sus propio pensamientos, ideas y creencias o por preocupaciones originadas en la parte inconsciente de la mente” (Morgan, 1996), grupos dotados de un alma colectiva que los une/cohesiona y atrapa en procesos ideológicos y psicodinámicos de la organización.

“Las organizaciones y sus miembros llegan, entonces, a estar atrapados por construcciones de la realidad, formas inducidas del pensamiento, procesos inconscientes que prestan a la organización un significado oculto” (Morgan 1996, p. 188).

“Dichas trampas cognoscitivas, falsas suposiciones, creencias dadas por supuestas, normas operativas incuestionadas y otras numerosas premisas y prácticas pueden combinarse para crear visiones autocontenidas del mundo que proporciona tanto un recurso como una obligación para la acción organizada” (Morgan, 1996, p. 190). Si bien crean una forma de ver y sugieren un modo de actuar, también tienden a crear formas de no ver y eliminan la posibilidad de acciones asociadas con visiones alternativas del mundo.

Sigmund Freud sostenía que el inconsciente está creado como represión de los humanos hacia sus deseos íntimos y pensamientos privados. Creía que para vivir en armonía con los demás humanos deben moderar y controlar sus impulsos, y que el inconsciente y la cultura eran así en realidad dos caras de la moneda, dadas las formas ocultas y manifiestas de represión que acompañaron al desarrollo de la de la sociabilidad humana. Era, en este sentido, el que hablaba de la esencia del individuo como la represión de sí mismo, y de la organización a la que pertenece.

Así, “debemos investigar el sentido oculto de nuestras organizaciones en los intereses y preocupaciones de aquellos que las crean y las sostienen”; pues, son ellos quienes les dan sentido (Morgan, 1996, p. 191).

Común a todas estas representaciones, sostiene Morgan, es la idea de que todos los seres humanos viven prisioneros de su propia historia personal; y los psicoanalistas, encabezados por Freud, ven la libertad descansando en la consciencia de cómo el pasado influye en el presente a través del inconsciente.

Inconsciente que llega a ser una reserva de los impulsos reprimidos, recuerdos y traumas dolorosos que pueden amenazar con aflorar en cualquier momento. La persona adulta trata de varias maneras, y adoptando distintos mecanismos de defensa para mantenerlos en jaque. En este sentido, “la organización es una forma de sexualidad reprimida que la visión freudiana acentúa el cómo se desarrolla el orden social junto a la represión de la libido” (Morgan, 1996, p. 196).

Agrega Morgan, las organizaciones en sí, institucionalizan intereses y preocupaciones del inconsciente en la organización y la cultura corporativa. Las organizaciones no están determinadas únicamente por sus entornos; también toman su forma de los intereses inconscientes de sus miembros y las fuerzas inconscientes que configuran las sociedades en las que existen.

Al crear las organizaciones, creamos estructuras que son mayores que la vida y que suelen sobrevivir durante generaciones. Y “al llegar a identificarse con tales organizaciones nosotros mismos encontramos significados y permanencia” (Morgan, 1996, p. 201).

Del mismo modo al dedicarnos a nuestro trabajo, nuestros papeles llegan a ser nuestras realidades. Y al plasmarnos en los bienes que producimos o el dinero que hacemos, nos hace visibles y reales para nosotros mismos. Con esto, creamos el mito de que de verdad tenemos el control y de que somos más poderosos de lo que en realidad somos.

Por esto, “es posible entender la estructura, procesos, cultura e incluso medio ambiente de una organización como mecanismos de defensa inconscientes desarrollados por sus miedos para enfrentarse a la ansiedad individual y colectiva” (Anzieu, 1986, p. 46).

Cuando un grupo está completamente entregado a una tarea, por ejemplo, sus energías tienden a ser ocupadas y dirigidas de forma que mantenga al grupo en contacto con una realidad externa de cualquier tipo. Cuando surgen problemas que amenazan el funcionamiento del grupo, el grupo

tiende a retirar/apartar sus energías de la ejecución de la tarea y las usa para defenderse de las ansiedades de asociadas a la nueva situación.

Cuando llegamos a estar angustiados acerca de la dinámica de una situación en la que perdemos de vista las tareas que se supone que tienen que realizarse, los intereses acerca del funcionamiento del grupo relegan los intereses relativos al poder del grupo en el mundo más amplio. “Bion ha demostrado que en tales situaciones de provocación y de ansiedad de los grupos crean la necesidad de luchar o protegerse a sí mismo” Anzieu, 1986, p. 47.

Por ello, para que una organización pueda trabajar de manera más eficiente, los miembros necesitan esa seguridad laboral que les permita entregarse a su trabajo. Es clara la importancia de estas ideas para entender la dinámica del liderazgo, los procesos de grupo, la cultura de la organización, las relaciones entre la organización y el entorno y otros aspectos cotidianos del funcionamiento de la organización, conceptos que analizaremos en el siguiente apartado.

Los modelos de formas que configuran la cultura y subcultura corporativas pueden tener también significado inconsciente. “Los valores comunes que atan/envuelven/aseguran a una organización suelen tener su origen en intereses compartidos que acechan bajo la superficie del conocimiento consciente” (Morgan, 1996, p. 208).

En organizaciones que proyectan una imagen de equipo, por ejemplo, operan a menudo distintos tipos de mecanismos de división, idealizando las cualidades de los miembros del grupo mientras proyectan los miedos, agresividad, envidia y otros impulsos negativos hacia las personas y objetos que no son parte del equipo.

El inconsciente puede, entonces, tragar y atrapar las ricas energías de la gente implicada en el proceso organizacional. “Es posible liberar la energía atrapada de manera que pueda favorecer una transformación y cambio creativos y producir/originar relaciones más integradas entre los individuos, los grupos, las organizaciones y sus entornos” (Morgan, 1996, p. 216)

La propuesta también nos empuja a reconocer y tratar con las relaciones de poder que dan forma a las leyes de la vida organizacional. Reconoce, también, que ciertos individuos o grupos pueden

ser capaces de evocar sentimientos arquetípicos, inventar inconscientes lenguajes de control, situando nuestro entendimiento de los significados examinados. Pues, afirma Morgan, que todos desempeñamos un papel en la construcción de esas relaciones inconscientes de poder y que este conocimiento puede tener un efecto de adquisición de poder.

Los miembros clave de la organización también suelen desarrollar papeles paternales actuando como mentores de aquellos que necesitan ayuda y protección. Como lo demuestra la estructura psíquica de la familia, dominada por el miedo y la dependencia de la autoridad. Esto es, bajo la influencia de los valores matriarcales, la vida organizacional sería mucho menos jerárquica, más compasiva y solidaria, valoraría los medios sobre los fines, y sería mucho más tolerante con la diversidad y abierta a la creatividad.

Sin embargo, desde el punto de vista patriarcal, la autoridad y la jerarquía se erigen como modos dominantes de integración. Tal y como lo analizaremos en el siguiente apartado. Hasta este punto, no nos queda más que concluir que al ver a las organizaciones como prolongaciones inconscientes de las relaciones familiares, tenemos un poderoso medio de comprender rasgos clave del mundo corporativo. Para poder, así, entender sus formas de actuar, de proceder; y determinar patrones que nos lleven cada vez más a la creación de espacios más humanos y productivos a la vez, más habitables.

3.3. Comunicación y liderazgo

El liderazgo de la OHHCI, es débil, ilegible o parcialmente reconocido por algunos miembros de la organización. Según los resultados planteados en el capítulo anterior, dicha figura es relegada en últimos planos en cuanto a importancia dentro del grupo, pues un porcentaje significativo de empleados no encuentra confianza en éste, piensa que no hay comunicación y la respuesta es poca a la hora de dirigirse con la figura de autoridad.

Entre las opiniones que imperan dentro del grupo acerca del líder se menciona que existe falta de solidez en este rubro, es deficiente, es autoritario, no es parejo, no conoce a su personal y no se pone la camiseta junto con el equipo. Lo que nos habla del descontento de un cierto número de

miembros, lo cual se puede contrastar, de manera, paradójica, con otro sector del grupo que siente aprecio por sus líderes.

Esto refleja el nivel de afectividad que existe en el grupo a pesar de las diferencias que este pudiera tener con la figura de autoridad. Por otro lado, el líder de la Organización, se autodefine como una persona que cree en las capacidades de los demás como para no tener que estar sobre un empleado para que haga bien su trabajo. De hecho, su visión del trabajo es “creer en las personas, dejarlas hacer y dejarlas trabajar”.

Su responsabilidad, indicó, es servir de ejemplo para el momento de exigir a los demás, no le puedan refutar pues, creé que “la mayoría de la gente es muy moldeable y hay que estarla supervisando, guiando y trabajando. Es muy importante, agregó, hacerles ver el significado de la palabra ‘trabajar/chambear’ pues, como líder, tiene la obligación de influir en los demás”.

Finalmente, los empleados de la organización sugieren contar con un líder que guíe a la empresa de distintas maneras sin ser autoritario, que no tenga favoritos y que vea a todas las personas como igual, que conozca y escuche a su gente para poder explotar su potencial y satisfacer sus necesidades. “Necesitamos un líder, no un jefe, un líder que nos diga, que nos mueva”, dicen.

El director, líder de la OHHCI, se encuentra por autodefinición en la característica de “Laissez-faire”, por tratar de inculcar en los empleados una filosofía de “dejar hacer-dejar trabajar”, por su traducción al francés, la cual lo hace ver débil o con poca participación ante el grupo.

Sin embargo, el grupo lo ubica como un líder con características de “autoritario”, por su forma de trabajo unitaria y de cierto modo unilateral. Por ello la propuesta va encaminada a un tipo de liderazgo que aproveche su posición como figura de autoridad, para encaminar al grupo hacia nuevas zonas de estabilidad y habitabilidad.

La idea parte de la posición y visión de que el grupo asigna a la figura de autoridad como una expresión del patriarcado, pues son estos quienes otorgan dicha percepción. Que “opera como un tipo de prisión conceptual, produciendo y reproduciendo las estructuras organizacionales que dan supremacía a los varones y a sus valores masculinos tradicionales” (Morgan, 1996, p. 199).

La prueba de una visión patriarcal de la organización es fácil de ver, de acuerdo a Gareth Morgan, pues las organizaciones formales se construyen tradicionalmente sobre características asociadas al sexo masculino en la sociedad occidental, e históricamente han sido dominadas por varones, excepto en aquellos trabajos en los que la función es apoyar, servir, halagar, complacer y entretener.

Así, la formulación burocrática de la organización tiende a favorecer las características racionales, analíticas e instrumentales asociadas al estereotipo occidental de la masculinidad, frente a las capacidades sutiles tradicionalmente vistas como “femeninas”, como la intuición, educación y apoyo (Morgan, 1996, p. 199).

La influencia dominante del varón está enraizada en las relaciones jerárquicas encontradas en la familia patriarcal, que sirven como fábrica de ideologías autoritarias. “En muchas organizaciones formales una persona depende de la autoridad de otra manera exacta al niño que depende del dominio paterno. La prolongada dependencia del niño bajo los padres facilita el tipo de dependencia institucionalizada en la relación entre dirigentes y seguidores” (Morgan, 1996, p. 199).

“Muy a menudo, las relaciones entre un dirigente y sus subordinados son también foco de protecciones inconscientes del complejo de Edipo, donde el subordinado proyecta su fantasía reemplazando al padre por el dirigente” (Morgan, 1996, p. 207).

En términos freudianos, este proceso de adquirir control sobre el grupo depende de un proceso social en el que el tipo de organización y disciplina de la personalidad llega a ser dominante. Esto es, al examinar la forma burocrática de organización, deberíamos, de acuerdo a Morgan, estar alerta ante el significado oculto de la cercanía de regulación y supervisión de la actividad humana, la implacable planificación y programación del trabajo y la importancia de la productividad, cumplimiento de las normas, disciplina, deber y obediencia.

No es sorprendente encontrar que algunas personas son capaces de trabajar en este tipo de organizaciones de forma más eficiente que en otras, y así mismo el grupo se enfrenta a distintos tipos de defensa contra la ansiedad como la dependencia. Es decir, el grupo necesita algunas

formas de liderazgo para resolver su apuro, pues la atención del grupo se divide a partir de los problemas que se tienen y que se proyectan hacia un individuo particular.

Así, el dirigente también tendrá que encarnar los rasgos idealizados por la gente del grupo que proyecta aspectos deseados de uno de sus propios egos sobre su figura de líder. “Un cierto tipo de fantasía donde los miembros del grupo vienen a creer que una figura mesiánica surgirá para librar al grupo de su miedo y ansiedad. El grupo, por esto, depende de que la aparición de tal figura paralice de nuevo su capacidad de actuar de forma efectiva” (Morgan, 1996, p. 205).

Por ello, cohesionando al grupo y haciendo una forma de gobierno lo más fuerte posible, el proceso de combatividad tiende a tergiversar la apreciación de la realidad por parte del grupo, y de ahí su capacidad de desenvolverse. Ya que, de otra forma, “tiempo y energía se dedican a defender o proteger al grupo de peligro percibido en vez de adoptar un punto de vista más equilibrado hacia los problemas que son evidentes en tal situación” (Morgan, 1996, p. 205).

En este sentido, el “liderazgo es el fenómeno de poder más influyente en las organizaciones, una lógica, una racionalidad que se impone sobre otras posibles en la vida organizacional, una organización en buena medida está definida por la personalidad, historia, ideología y opiniones de quien la dirige” (Pérez Gómez, 2004, 15, 17).

Pues uno de los atributos fundamentales de los líderes es su capacidad de influir en los otros, legítima o ilegítimamente. Ya que, argumenta Jorge Pérez Gómez, en su artículo *Los enredos y abismos del liderazgo mexicano: colección realista-mágica de líderes de algunas organizaciones mexicanas. Acercamientos y balbuceos sobre el poder organizacional* del libro de trabajo *Alter-Ego*, el liderazgo se erige en una suerte de héroe organizacional en la medida que antes de él, las cosas se hacían mal y de ahora en adelante, seguramente, la organización será otra.

Su miedo o temor radica en saber que la gente tiene iniciativa y toma decisiones que, para él, son anárquicas; cuando en realidad el miedo consiste en compartir el poder. Sin embargo, “el líder deberá reconocer que el grupo también tiene poder y si lo tiene, se abre la puerta de la negociación para construir acuerdos de acción colectiva: se negocia con el otro cuando se reconoce su poder” (Pérez Gómez, 2004, p. 24).

Por ello, afirma Pérez Gómez, un liderazgo potente es aquel que atiende la diversidad humana, que no unifica, sino que negocia lo distinto. Pues las organizaciones sobreviven gracias a la riqueza humana y al respecto a la diferencia. El liderazgo, entonces, debe comprender que hay que cambiar para permanecer y permanecer para cambiar. La negociación con los otros decide el qué, cómo, cuándo, etc.

El líder, por tanto, debería ser ante todo “un sujeto que mira a la organización, a sus hombres y mujeres, comprende la situación, propone y convence-negocia, y que suele identificarse con la organización” (Pérez Gómez, 2004, p. 25). Todo esto, a través de la herramienta de la comunicación mediadora de interacciones.

El liderazgo empresarial, propone Pérez, según las filosofías empresariales modernas, se basa en dos acciones comunicativas: escuchar y comprender. Pues éste se entiende como el fenómeno de poder más influyente en las organizaciones, y sólo el poder sirve cuando quien lo ejerce escucha y comprende a la otredad.

Así, “el liderazgo es un comportamiento complejo y estratégico para la estructuración de una institución. Por una parte, representa la cultura organizacional - la forma de vida institucional- por otra, ostenta el poder –la capacidad para regular y controlar - . Estas funciones se encarnan en una personalidad, un compuesto dinámico de cualidades físicas, mentales, morales y sociales con el objeto de ejercer influencia (Kahn y Katz 1964) y así a garantizar que la organización actúe como una unidad de circunstancias disimiles (Trista 1993)” (Serrano, Pérez, Mendoza, Ávila, Revilla, 2001, p. 46).

3.4. Comunicación y liderazgo: eficiencia, productividad y habitabilidad.

A manera de conclusión podemos decir que, “no hay comunicación en el vacío, es decir, no hay comunicación si no se da en el medio social (Bartoli, 1992) y tampoco hay organización social que pueda prescindir de la comunicación (Habermas, 1981). Así pues, entendemos a la organización como el medio de nuestro objeto de atención, la comunicación” (Revilla, 2004, p. 29).

Existen, pues, 3 elementos clave en la constitución de las organizaciones sociales: resultados, poder y cultura. Así mencionado por Mario Alberto Revilla en su artículo *Estrategias comunicativas de reproducción* como parte del cuaderno de trabajo *Alter-Ego*.

a). La lógica de los resultados se refiere a la lógica de la eficiencia, del balance entre los recursos y las metas, su objetivo distintivo es lograr más metas, con mayor calidad, poniendo en juego menos recursos o recursos menos costosos (Davis y Ewstrom, 1991). Los medios que esta lógica ponen en juego son, la tecnología, los procedimientos y la información/conocimiento.

De la cual ya se ha tratado en apartados anteriores y que es el objetivo primordial las organizaciones globalizadas, producir. Motivo por el cual los administradores/líderes de la empresa están tan preocupados y ocupados en el aspecto material de la empresa y olvidan el lado humano.

b). La lógica del poder/liderazgo es la dimensión capital de toda organización. Elemento complejo y estratégico cuyo objetivo básico es la permanencia y la viabilidad de la organización (Trista, 1993). El poder es la lógica de equilibrio que articula la coexistencia de las otras lógicas o dinámicas de la organización y le conduce frente a las exigencias endógenas y exógenas. El poder es un orden y representa un modo de ser y de hacer.

Poder que puede ser empleado para cohesionar/guiar al grupo de trabajo, llevarlo a situaciones de confort y habitabilidad que puedan brindar a los miembros de la organización a la productividad.

c). Y la lógica de la cultura/efectividad, que es la lógica de las relaciones inter-subjetivas, de las maneras de sentir y, en consecuencia, de valorar: es la lógica de las identidades, de alguna manera esta convivencia que marca la manera en que los sujetos viven o experimentan la organización (Serrano, Pérez, Mendoza, Ávila, Revilla, 2001).

Esto es, crear, dentro de la organización, una forma de trabajo más humano y enfocado a satisfacer y tomar en cuenta necesidades, ideas y pensamientos del grupo, hará que los miembros trabajen de forma más eficiente y productiva para la empresa. Pues son estos, los empleados, quienes forman/crean la cultura que rige y hace avanzar a la organización: Identidad/alma colectiva.

Lógica que nos habla de las tres áreas fundamentales para el funcionamiento y existencia de la organización (eficiencia, liderazgo y cultura); motivos, también, de la investigación, y que “se regulan, como toda practica social, por medio de la comunicación que se vive y se practica en esa especie de doble dimensión, del hacer y el parecer, de la acción y el modelo ideológico o representacional que guía y dota de sentido a esa acción” (Revilla, 2004, p. 32).

Es decir, “además de ser una de las instancias más importantes para la estructuración, divulgación y ajuste de los modelos representacionales, la comunicación institucional no escapa a la dinámica de la dialéctica hacer-parecer: según se le representa, se practica la comunicación, esto es, se le diseña, planea y ejecuta, más aún: se le utiliza” (Revilla, 2004, p. 32).

En esta línea, la comunicación, como proceso mediador, permite a los sujetos sociales articular con su experiencia cotidiana los modelos representacionales, para poder operar en la realidad. O sea que la comunicación será una práctica que ofrece la información para, en consecuencias con las estrategias generales de producción y reproducción de cada sociedad, se pueda facilitar y consensar la transformación social, con lo cual se reconoce la importancia e intención de los agentes profesionales que producen y difunden la comunicación en relación a sus intereses sociales (Revilla, 2004, p. 32).

Del mismo modo, y siguiendo el camino de nuestra investigación con cierta inclinación freudiana, podemos argumentar también que las expresiones inconscientes son auténticas expresiones comunicativas por que se manifiestan en una sustancia expresiva diferente del objeto de referencia al que designan. Otra cosa distinta es que ciertas expresiones involuntarias logran culminar una comunicación; pues en realidad las expresiones involuntarias lo consiguen pocas veces. Para ello es necesario que Ego y Alter sean capaces de representarse (con acierto o con error) un mismo objeto de referencia (Serrano, 1981, P. 61).

“Habitualmente esta coincidencia en la atribución de representaciones y referencias a las expresiones inconscientes se logra por medio de una metacomunicación, es decir, cuando se discute “qué quiere decir” o “qué significa” la expresión involuntaria del rubor. Pero cuando interviene este nivel comunicativo se ha dado el paso a una comunicación intencionada” (Serrano, 1981, p. 61). Puesto que no es cierto que toda representación se elabore necesariamente a partir

de la información proporcionada por los datos de la comunicación; y ni siquiera es cierto que todas las representaciones que intervienen en la misma comunicación se hayan completado y hayan adquirido un sentido, gracias al intercambio comunicativo.

“Incluso cuando Alter se esfuerza por entender y reproducir cognitivamente la clase de representación que le propone Ego por vía comunicativa explícita, el éxito se vería frecuentemente comprometido si Alter contase solamente con los datos de referencia proporcionados por la comunicación para completar y organizar su propio modelo de representación” (Serrano, 1998, p. 169).

Como conclusión de estos análisis, propone Manuel Martín Serrano, la comunicación aporta datos de referencia para que en ésta se susciten representaciones generales (accionales, cognitivas o intencionales). Estas representaciones para que sean eficaces a la hora de identificar los objetos de referencia y de pautar la interacción entre los agentes, tienen que ser completamente; es decir, deben de contener un modelo dotado de sentido.

De esta manera, el sistema comunicativo (SC) puede utilizarse como una intervención que controla el funcionamiento de alguna institución o de alguna práctica social (OHHCI en este caso). Pues mediante la comunicación, se pueden intervenir las necesidades, los valores y, en general, los modelos del mundo que caracterizan a los diversos grupos humanos. Esta clase de intervenciones han sido estudiadas en otra ocasión como mediaciones comunicativas.

Pues a “la comunicación se le ha llegado a comprender como el conjunto de mecanismos que configuran y reconfiguran las redes de interacción social, lo que permite entender la lógica y dinámica del ejido sociocultural que opera en la base misma de toda organización humana”. Así “la comunicación social, es el mecanismo de control y ajuste que regula las relaciones entre conservación y cambio social, por la vía de regular la producción y reproducción de pautas y mecanismos de interacción social” (Ávila, 2004, p. 8).

Así, “la comunicación alcanza un status central para la explicación y comprensión de la complejidad humana, de su naturaleza, avances, conflictos, de sus encuentros y desencuentros, de

los desacuerdos, acuerdos y compromisos; todo lo cual, re-centra la reflexión epistémica en la propia naturaleza del ser humano” (Ávila, 2004, p. 8).

Sin embargo, en la organización como sistema humano que permite la capacitación, el aprendizaje y la mejor del hombre y sus condiciones de vida, lamentablemente, se le da poca importancia a la función comunicativa de los directivos (mal llamados ejecutivos), pues más de un 80% de sus funciones de coordinación y dirección son precisamente comunicativas, sin embargo, menciona Javier Ávila, en México carecemos de un verdadero liderazgo empresarial, donde la capacidad expresiva y comunicativa del directivo sea el eje en la conducción de la organización.

“Como en la sabiduría evolutiva las especies comunicativas, están evolutivamente mejor dotadas para adaptarse y sobrevivir, así también en el campo organizacional, las organizaciones que se valen de una eficaz comunicación están mejor preparadas para enfrentar y sobrevivir a la vorágine que representa la competencia globalizada” (Ávila 2004, p. 13).

Hoy sabemos que la comunicación ahorra energía, que ayuda al ajuste y la adaptación, que es un proceso de aprendizaje que permite aprender a aprender, es decir, a lograr organizaciones inteligentes.

Así pues, “es indispensable que el líder pueda fungir como un comunicador organizacional capaz de entender que las organizaciones son redes de relaciones entre seres humanos distintos y que juntos conforman una realidad compleja, que traducida en acciones, funciones y actitudes a nivel práctico, son capaces, a pesar de la diversidad de sus pretensiones o intereses de crear los objetivos colectivos de la organización” (Avila, 2004, p. 13,14).

Sugiere en todo caso, que el líder de la OHHCI, tenga la capacidad de ir más allá de los medios e indagar sobre los problemas estratégicos que afectan la eficacia de la organización, que sepa lo que siendo informativo o comunicativo afecte al funcionamiento colectivo.

“Que indague, diseñe y produzca un QUÉ DECIR que sea atractivo, útil y trascendente antes de resolver el CÓMO ó el POR QUÉ MEDIOS, y en todos los casos sólo lo logrará en la medida en que

sea un buen traductor de lo que logre convencer a la organización de las bondades de su profesión, y esto sólo se logrará, dando resultados” (Ávila, 2004, p. 14).

Todo líder debe ser un estratega de la comunicación y debe aprender a reevaluar el valor humano del proceso, independientemente de los medios con que se cuente, pero, todo esto, con base en resultados que sean aceptados y reconocidos por la propia organización (Ávila, 2004, p. 14).

Así, “la organización como un tejido complejo de relaciones humanas, debe ser vista como un lugar donde las relaciones sean conocidas y aceptadas, sin descalificaciones, y donde se busque por medio de conversaciones anudar acuerdos y compromisos, sólo así se podrá avanzar” (Ávila, 2004, p. 14).

La comunicación, para todo esto es central/mediadora, más allá de los números hay que indagar las redes informales, las percepciones subjetivas, el valor y el sentido de cada miembro o grupos de miembros le dan a la organización, su inconsciente individual y colectivo, y su propio papel en ella (Ávila, 2004, p. 14).

Por ello, la propuesta general de este trabajo de investigación, es hacer consciencia en la labor de los líderes organizacionales, quienes son fuerza y figura de autoridad dentro de grupos complejos. Líderes que entiendan la importancia de la cultura organizacional como motor psíquico de la empresa e Indagar sobre el sentido (mediar entre los diversos sentidos) a través de una comunicación efectiva.

Hacer uso de la herramienta de la comunicación para entender las necesidades de del grupo, sus preocupaciones y deseos, para lograr cohesión, identidad y bien-estar para así lograr un empresa que sea rentable, productiva y competitiva.

Para así, revalorar el capital más valioso de toda organización: SU FACTOR HUMANO. Y que por mucho tiempo se ha dejado relegado por las engañosas cifras de la rentabilidad a base del esfuerzo desmedido y sin descanso que promueven las organizaciones mecanicistas, visiones que hacen de nuestras empresas lugares de tormento y logro de objetivos pasajeros, y que desgastan la fuerza productiva de nuestras fuentes de trabajo.

4. A manera de conclusión

Después de un año de investigación dentro de la Organización Harmon Hall Cuautitlán Izcalli, de un año de observación inmerso en el caminar evolutivo de la empresa, se puede constatar que, efectivamente, una institución de esta categoría, está llena de diversos intereses, ideas, deseos, sentimientos, objetivos, necesidades, visiones, etcétera.

En fin, llena de una multiplicidad de percepciones de la realidad, que crean conflicto con los objetivos organizacionales, o que por lo menos desvían la atención del grupo, pero que al final de cuentas la hacen adquirir un alma, una vida propia, que la hace compleja, diferente y única.

Ese lado humano es lo que la hace estar viva y funcionando. Ese aspecto que muchas veces como investigadores, como miembros del grupo ó como líderes de la organización se deja de lado o se ve opacado por la voracidad de las necesidades administrativas-económicas, pero que hacen mover a la organización como parte de un sistema diseñado por y para los hombres.

Un sistema que no sólo produce, vende y genera ingresos, sino un sistema que aloja, que cobija y que es habitado por miembros con distintas formas de pensar, actuar y anhelar; pero que al final, están ligados por un mismo contexto, el contexto del trabajo en equipo.

Equipo que es la base/motor de la organización, fuerza de trabajo que permite la movilidad de la empresa. Factor humano esencial para el cumplimiento de los objetivos empresariales, elemento decisivo por el cual la organización sigue viva, y que erróneamente se menosprecia, sobaja o simplemente no permite su plena realización. Así observado en la investigación a la Organización Harmon Hall Cuautitlán Izcalli y sus actores, quienes aseveran no sentirse valorados, ni su trabajo apreciado.

Pues como administradores, muchas veces se limita la visión a la mera percepción mecánica del trabajo, y se comete el error de creer que todas las organizaciones son iguales y que tal o cual fórmula sirvió y servirá de de la misma forma para todas nuestras organizaciones. Se trabaja el liderazgo de manera que se piensa que el control/supervisión y premio/castigo aún funcionan, dejando resultados inmediatos a corto plazo; pero que a la larga crean cansancio y fatiga por parte

de las partes de la organización; líderes sin interés humano crean empleados desmotivados y sin ganas de cumplir con sus objetivos.

Esto hace que las organizaciones cada vez luzcan más desgastadas y lentas, como el caso de nuestra organización estudiada, con miembros que expresan sentirse sin oportunidades de crecimiento y sin evolución. Y recordemos que aquel organismo que no evoluciona, ya lo decía Carlos Darwin, tiende a morir.

Como especialistas de la comunicación en las organizaciones, se cree que dicha herramienta sólo se enfoca a la transmisión/difusión de la información en sentido vertical y transversal dentro de la empresa, y la limitamos para un uso meramente informativo. Sin darle la debida importancia a este elemento de mediación, esta alternativa de comportamiento que coexiste en toda relación humana y que reduce la incertidumbre, pues la comunicación es factor fundamental para la interacción social.

Comportamiento lleno de significantes y significaciones que forman parte del aspecto humano y singular de cada persona, grupo y sociedad. Símbolos conscientes e inconscientes que proyectan el pensar/sentir de cada grupo humano; y que si los directivos aprendieran a escuchar e interpretar, podrían también conocer los aspectos más importantes del alma colectiva del grupo y podrían motivar al grupo para un mejor desempeño.

Pues a través de la investigación se pudo constatar que la organización tiene vida propia, es decir, la Organización HHCI está compuesta por una diversidad de significaciones y valores que están determinados por las distintas percepciones de los actores, pero que al final se conjuntan en un objetivo en común: el deseo por la habitabilidad dentro de la empresa y su desarrollo junto con ella.

Nuestros grupos están deseosos de ser escuchados, de ser tomados en cuenta y de ser valorados/amados como parte de un sistema que camina, vive y desea. Por eso el deseo, por parte de los miembros de la OHHCI de que el líder se comunique de mejor manera con ellos, pues por medio de la comunicación se puede entender el pensar y sentir de la gente; y más aún, ese aspecto inconsciente que los rige como individuos y como grupo.

Y de la misma forma, conocer el aspecto humano de la empresa por medio de la comunicación, haría sentir al grupo que es importante y que dicha empresa es habitable, esto es, que el área de trabajo no es un lugar de explotación y sacrificio, sino un lugar donde las necesidades intereses y objetivos de sus miembros son escuchados y tomados en cuenta, un lugar donde a pesar de las fricciones y los desencuentros, los empleados puedan encontrar una identificación con la organización, líderes y compañeros.

Aspecto que desde la perspectiva psicoanalítica existe inevitablemente en cada empresa; esta representación inconsciente del núcleo familiar y de la horda primitiva. Figuras y fenómenos psíquicos que determinan el bien-estar de la organización, la identificación del grupo y la disposición al trabajo por parte de cada persona.

Así, las organizaciones son entes dotados de un alma colectiva singular, organismos donde convive una diversidad de percepciones que, encaminadas por un aspecto más humano, un lado más habitable para todos los actores de la organización por medio de la comunicación y un buen liderazgo, harían del área laboral un lugar más productivo y eficiente, no sólo a corto plazo, sino permanente por la identificación y cohesión del grupo.

Referencias:

- ANZIEU, Didier (1971). La dinámica de los grupos pequeños. Buenos Aires: Kapelusz.
- ANZIEU, Didier (1986). El grupo y el inconsciente: Lo imaginario grupal. Madrid: Biblioteca Nueva
- ÁVILA Guzman, Xavier (2004). La comunicación organizacional en México: situación, retos y perspectivas. Alter – Ego, segunda época. Año 1 No 0. México: UNAM Acatlán.
- BRUNEAU, Jean Pierre (1991). Psicoanálisis y Empresa. Argentina: Granica/Vergara.
- DENISON, Daniel R. (1991). Cultura Corporativa y Productividad Organizacional. Bogotá: Serie Empresarial.
- ETKIN, Jorge & Shcvarstein (1989). Identidad de la Organización. Invarianza y Cambio. Buenos Aires: Paídos.
- FREUD, Sigmund (1920). Psicología de las Masas. Madrid: Alianza Editorial.
- LOPEZ Romo, Heriberto (1998). La metodología de la encuesta. Técnicas de Investigación en Sociedad, Cultura y Comunicación. Jesús Galindo Cáceres. México: Pearson.
- MARTINEZ DUGAY, Juan (2004). Mexico's Greatest Brands. México: Superbrands Ltd.
- MASOTA, Oscar (1996). Lecciones de Introducción al Psicoanálisis. Barcelona: Gedisa.
- MORGAN, Gareth (1998). Imágenes de la Organización. México: Alfa-Omega/Ram-ma.
- PÉREZ GÓMEZ, Jorge (2004). Los enredos y abismos del liderazgo mexicano: colección realista-mágica de líderes de algunas organizaciones mexicanas. Acercamientos y balbuceos sobre el poder organizacional. Alter – Ego, Segunda época. Año 1 No 0. México: UNAM Acatlán.
- PICHON-RIVIERE, Enrique (1971). El Proceso Grupal. México: Folios Ediciones.
- REVILLA, Mario Alberto (2004). Estrategias comunicativas de reproducción. Alter – Ego, Segunda época Año 1 No 0. México: UNAM Acatlán.
- RUSSI ALZAGA, Bernardo (1998). Grupos de discusión. De la investigación social a la investigación reflexiva. Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación coordinado por Jesús Galindo Cáceres. México: Pearson.
- SCHEIN, Edgar (1982). Psicología de la Organización. México: Pearson/Prentice May.
- SERRANO, Manuel Martín (1991). Teoría de la Comunicación. México: UNAM Acatlán.
- SERRANO Rafael, Pérez Javier, Mendoza Fernando, Ávila Xavier & Revilla Mario (2001). La Organización Habitable. Mexico: Fecha Publicidad.
- SIERRA, Francisco (1998). Función y Sentido de la Entrevista Cualitativa en Investigación Social. Técnicas de Investigación en Sociedad, Cultura y Comunicación coordinado por Jesús Galindo Cáceres. México: Pearson.

Anexo 1.

TRANSCRIPCIÓN DE LA ENTREVISTA AL LÍDER DE LA ORGANIZACIÓN HARMON HALL CUAUTITLÁN IZCALLI: ALBERTO SEPÚLVEDA MÉNDEZ.

¿Cuál sería tu autodefinición?

Como persona, pues me considero una persona bastante amigable, soy demasiado sincero, digo las cosas como van. No tengo, como dicen por ahí, pelos en la lengua. Ósea, digo las cosas como son, por lo mismo busco lo mismo de la gente, que sean sinceros que sean abiertos. Soy abierto a escuchar opiniones, a escuchar críticas a escuchar puntos de vista, me gusta debatir diferentes puntos referentes a un punto de vista en específico a menos que sean temas demasiado críticos en los que difícilmente puedas obtener algo benéfico. Soy muy alegre, soy muy bromista, como te habrás dado cuenta, me gusta mantener un ambiente, ps, divertido, alegre, como para poder hacer las cosas mejor, es como creo yo

¿Y cómo líder?

Como líder, yo creo que soy una persona que cree en las capacidades de los demás, como para no tener que estar con el chicote encima, creo que todos son profesionales, caso contrario no se les contrata, y si están contratados, bueno, pues ellos tienen sus obligaciones y si no pues el que sigue, no? No soy una persona que esté sobre, sobre, sobre, sobre una empleado para que haga bien su trabajo. Si una persona sabe cómo hacerlo pues adelante, si no sabe cómo hacerlo pues se le puede corregir, si no se corrige, si no quiere corregirse, más bien pues simple y sencillamente se le reemplaza. No creo yo que sea necesario ni amenazar, ni nada por el estilo.

Continuando, acerca de ti, ¿Cuál es tu área de especialidad?

Ps, mira por estudios es administración. Por practica, tanto administración como académica, llevo en este negocio once años

¿Por qué me decías que administración en cuanto a estudios?

Por qué fue lo que estudie, administración. Pero por azares del destino empecé dando clases de inglés y eso me llevo a estar a donde estoy hoy, sino pues estaría trabajando en otro tipo de empresa, en el rango de organización, pero en otro giro, no en una escuela

¿Y en dónde estudiaste administración?

En el centro universitario México

¿Y dónde empezaste laborando?

En universidad CNCI. Cuando recién empezaba por ahí del 98.

Y terminaste la escuela...

En el 2002, sino me equivoco. Ósea empecé yo como maestro de medio tiempo

¿Por qué elegiste esta área, este ambiente académico?

Pues realmente no es que lo haya escogido, te digo son azares que da la vida. YO estaba buscando trabajo, obviamente porque quería repartirlo con mis estudios, y se dio la opción de que empezara a dar clases de inglés, yo estudiaba computación. Entonces cheque la bolsa de trabajo, no me convenció, muy mala, y ahí mismo me ofrecieron, por los conocimientos de inglés, de dar clase. Y yo lo tomé como un trabajo, pues temporal, realmente, pero me gusto, me gusto la enseñanza y pues de ahí me quedé. Trabajé como profesor, trabajé como coordinador académico, como subdirector, como director, ya después me pase para acá.

¿Cuándo ingresaste a la organización y cómo fue?

Entre pues ya hace casi un año, me falta un mes, para cumplir el año. Entre porque ya estaba yo teniendo problemillas yo en mi antiguo empleo, muchas políticas negativas, que ya no van con mi manera de ser. Eh, tengo mi curriculum en OCC, empecé a buscar a ver que había y me topé con la oferta de HH que andaba solicitando directores. Mandé mi curriculum, me dieron cita hable con el de recursos humanos, y a la siguiente semana, pues me contrataron para pasar por la capacitación y ya terminando me dieron plantel que fue Azcapotzalco, donde empecé a trabajar.

¿Ya cuando era escuela AEZ ó ya era franquicia?

Justo cuando era AEZ. La tomaron a los quince días me mandaron para allá.

Eso ¿En qué mes fue?

En julio. Y yo empecé a trabajar en Azcapo a partir del 1° de Agosto

¿Y después de ahí de Azcapotzalco?

Me mandaron para acá.

¿En qué mes?

En octubre. Octubre 13 llegué aquí.

Entonces fueron tres meses trabajando para Azcapotzalco.

Así es

Y aquí ¿cuánto llevas?

Pues ya nueve meses

¿Cuáles han sido tus experiencias personales dentro de la organización más importantes?

Experiencias personales, las más importantes creo yo que es el hecho de resolver situaciones imprevistas que se te llegan a dar y para las cuales no te capacitan. Normalmente en una capacitación te enseñan cómo hacer reportes cómo funciona la organización etc, etc Pero no te enseñan a lidiar con eventos en un momento determinados, como una padre que se enoja por que su hijo reprobó o porque quiere que se le devuelva el dinero, cosas así por el estilo, yo creo que eso es de los más relevantes, el hecho de controlar a un equipo, que si bien aquí la cuestión más crítica creo yo que era, es que no había un equipo de trabajo, se encontraba dividido, los nuevos, los viejos, el coordinador por un lado y el director por otro, pues el departamento de ventas igual. Entonces yo creo que mis labores más fuertes fue esa, hacer un equipo en el que se entendiera que todos estamos en un mismo barco y que íbamos para el mismo, hacia el mismo lado

Y en cuanto a tus experiencias personales ¿Cuál ha sido la más importante dentro de la organización?

MMM, a nivel personal, pues yo creo que es la satisfacción de que puedes llenar un puesto, ¿no? Hay mucha gente que se llega a contratar y que pues le queda grande. Simple y sencillamente no entienden el puesto que estas manejando y para mí esa es la satisfacción más grande, que me pagan por hacer un trabajo que hasta donde yo creo, pues estoy haciendo bien y que me está permitiendo demostrar que a futuro pues puedo llegar más lejos dentro de la misma organización, ¿no?

Dentro de tu visión del trabajo decías que es muy importante creer en las personas.

Así es. Dejarlas hacer y dejarlas trabajar, que factores han influido para que tu tengas esa visión de cómo debe ser el trabajo. Pues me baso más que nada en mi manera de ser como empleado, cuando yo estuve de ese lado, cuando yo fui profesor y en cualquier otro trabajo que hay tenido, jamás me ha gustado tener a mi jefe encima, siempre he pensado: si sabes lo que tienes que hacer que necesidad tienes de que te lo estén recordando o que te estén diciendo hazme esto, hazme aquello, hazme aquí, hazme allá. Yo creo que fue en eso en lo que yo base mi manera de liderar a la gente, yo sé que tengo que hacer un trabajo y no me gusta que estén encima de mí, por ende entiendo que a la mayoría de la gente tampoco le gusta que estén encima de ellos. Habrá gente que sí, que son burritos y que hay que estarlos arando, arando, arando porque no saben hacer otra cosa más que: que los presionen. Yo creo que la mayoría de la gente es de decirle cual es su trabajo y nada más supervisarlos y te lo pueden llegar a entender, porque tanto estar detrás de un empleado pues tarde o temprano de va a fastidiar a ti y le va a fastidiar al empleado y es tiempo perdido. Pues es en lo que me he basado realmente par a mi manera de ver.

¿Cuáles son entonces tus responsabilidades como líder?

Mis responsabilidades como líder, pues yo creo que como punto número uno es servir de ejemplo, servir de ejemplo para que al momento que yo le exija a los demás algo no me puedan refutar que no lo hacen. Un ejemplo muy sencillo, yo no falto a trabajar, en los once años, doce años que tengo trabajando, jamás he faltado a trabajar porque me dio flojera, porque me dio pereza, ni siquiera estando enfermo, aún estando enfermo siempre vengo a trabajar, entonces, con ese ejemplo, a cualquier empleado que me dice: oye voy a faltar por esto, por aquello y por aquí, pues dependiendo de la situación, se le puede exigir, se le puede negar, correcto? Pero con mi esfuerzo le demuestro que no se puede faltar nada más porque sí y así aplica para todo lo demás, ósea yo soy el ejemplo a seguir para que ellos sean como les estoy pidiendo que sean, ¿Correcto? ¿Qué otra cosa? La responsabilidad, el inculcarles la responsabilidad de que esto es un trabajo y no nada más algo que se tome a la ligera por que muchas veces llega a suceder y yo creo que uno de los importantes factores para un trabajo es que te guste lo que haces, sino te gusta lo que haces, igual y lo haces porque te pagan, pero tarde ó temprano te va terminar fastidiando por que no es tu giro por que no es lo que te llena, no es lo que te satisface. Un trabajo para hacerlo bien, yo creo que tienes que disfrutarlo al máximo, sino pues tarde o temprano vas a terminar explotando, así es, no? eh que otra cosa? La constancia yo creo que es otro factor...

Y del grupo ¿Cuál es tu opinión de tus trabajadores, de tu equipo de trabajo?

¿Cuál es mi opinión en que aspecto?

Pues sí, laboral.

Es lo que te había comentado hace rato, yo creo que no hay malos elementos, sino que les tienen que saber guiar. El problema que hemos tenido aquí mucho. Desgraciadamente hay gente que a lo mejor no se le dio la preparación suficiente para empezar a trabajar y es gente que no se supervisó, que ahorita sigue y que a lo mejor es la que nos está dando un bajón académico, ¿Por qué? Por que los alumnos pasan de un curso a otro de un maestro a otro y sin tener el nivel.

Eso es en lo académico ¿y en el área administrativa?

Pues yo creo que son gente muy moldeable, muy moldeable, porque por ejemplo Martha es muy rezongona pero hace el trabajo, ósea Marta siempre te va a decir: ¡Ay! ¿Yo por qué? No en mal plan. Ya es su manera de ser, de todo se queja pero siempre hace lo que le diga, jamás me ha dejado la chamba, es una persona con la que siempre puedes contar, no tiene experiencia en ventas, realmente, porque ella desempañaba otras funciones cuando estaba con los Orozco. La hicieron AEZ (la escuela) y la hicieron vendedora para mantener su puesto, y la verdad, es muy respetable que para no haber recibido capacitación de ventas por parte de AEZ, pues ahí siga. Ahorita ya se le mandó a capacitación la semana pasada ya vinieron a pedir informes, a observarla, entonces Martha es muy flexible, entonces, Martha para que contribuya, hay que estarla trabajando, trabajando, trabajando. De repente, si se le va la onda. Ella, por ejemplo es una de esas personas que a veces tienes que estar encima de ella para que haga las cosas, no porque sea mala, simplemente se le va la onda, se le va la onda, se enfoca en otras cosas y se le olvida lo que tiene que hacer. Y Susana, Susana es este, es trabajadora, el único defecto que he notado en ella, es que es muy temperamental, que es muy temperamental con los clientes, puede explotarme rápido, has de cuenta que si alguien llega y le reclama, si por ejemplo yo estoy aquí, viene y me va a decir aquí, pero por ejemplo el sábado que tuvimos una discusión con una alumna que a fuerza quería su reembolso, Susana pues aunque estaba calmada, pero pues se veía que se la cargaba la chingada, entonces tal vez sea una de las cosas que hay que saberle trabajar a ella y sin embargo jamás he visto que sea cohibida con los clientes e irónicamente a eso puede llegar a ser manipulada, laboralmente hablando, ya lo viste con Christian, que le pidió que sacara sus copias, ósea como que de repente Susana se cohibe, y no es la primera vez que el pasa, también Gaspar

(ex CA) la hizo que cobrara a un alumno que era nueva y era transferencia y la obligo a meterla como nueva sabiendo que estaba mal, Susana sabía que no era así, pero a pesar de saberlo, en el momento se "freakeó" , se bloqueó. Entonces, no son malas, son buenas, sólo hay que saberlas pues trabajar, realmente.

¿Cuál sería para ti el equipo ideal? ¿Cómo sería?

El equipo ideal, el equipo ideal, es aquel en el que realmente todos están conscientes al 100% de la chamba que tienen que hacer. Desgraciadamente, difícilmente eso ocurre en cualquier empresa, si toda la gente supiera al 100% lo que debe de hacer o más que saber, estar consciente y ahcerlo otra cosa sería. Pero normalmente lo que pasa es que tu sabes lo que tienes que hacer pero no lo haces, no? dices ay pues igual y estoy aquí bien, hoy tengo ganas, mañana no, hoy me desvele, ps hago la chamba a medias . Entonces eso es lo que hace que el equipo se se tambalee, o simple y sencillamente la indiferencia, por eso te dije hace rato que si vienes a hacer tu chamba vas a estar bien. Te voy a poner un ejemplo muy claro, si tu comparases, por ejemplo, el trabajo o una clase de Minerva con una clase de Fernando, ¿Quién crees que disfruta más su trabajo?

La verdad nunca he visto un clase de Fernando pero, mmm, yo creo que Minerva.

Exactamente, Minerva disfruta mucho dar clases. Yo cuando hable con ella fue lo que siempre me recalco: me gusta dar clases y por eso dejo la coordinación porque no era lo que le llenaba tan no era lo que le llenaba que lo dejo. A ella le gusta dar clases, sin embargo a veces se le complica por la simpatía con el grupo, porque llega cansada o por lo que tú quieras. Y a lo mejor llega a tiempo y no falta y lo que tú quieres, pero a veces si puede llegar a poner por encima de las necesidades de cada uno lo que ella tiene en ese momento. Eso no la hace una mala maestra, por así decirlo, pero es lo que te comento, hay ocasiones en los que no estás dando el 100% de lo que deberías de dar, la parte buena es que hagas tu trabajo. Fernando en el otro lado de la moneda, es un maestro al que le gusta que lo halaguen por su trabajo, no necesariamente por que trabaje, a él le importa más el qué dirán que lo que realmente el está siendo, sea bueno o sea malo. Entonces el desarrollo de un equipo parte de eso, el saber cada uno como empleados y miembros de esta empresa, que es lo que tienen que hacer, si todos lo entendieran, y estuvieran consciente de que es lo que tienen que hacer, cuando es que lo tiene que hacer como es que lo tiene que hacer sin necesidad de que se lo estén recordando y yo creo que de ahí parte él porque yo soy así, si yo veo que tu haces tu trabajo, pues no te voy a decir nada, porque yo se que lo estás haciendo bien, si veo que lo estás

haciendo mal tampoco te voy a poner una "cajetiza", si veo que estas mal te voy a decir oye qué pasó? Yo veo esto, veo el otro. Ah bueno, entonces trabajamos, tampoco te voy a quemar enfrente de todos, no es mi intención, quemarlos, porque eso puede ser contraproducente, la persona puede ser buena para el equipo, pero por una actitud así la puedes perder. A menos q sea algo muy general pues sí, ya lo haces extenso, público, ahora sí hasta para que le dé un poquito de vergüenza, ya aunque de plano que sea muy descarado, no? Pero el equipo ideal ya a mi modo de ver las cosas, es que todos estén conscientes del trabajo que hay que hacer

¿Qué papel juega la comunicación en ese equipo ideal?

Yo creo que es el factor más importante, yo cuando llegue aquí, de hecho, y empecé a hablar con cada uno de los empleados o con cada uno de los maestros, les dije, conmigo las puertas están abiertas, ósea jamás tengan duda de preguntar, lo que sea, sea lo más tonto lo que tú quieras, pregúntame, para eso estoy, si quieres platicar de algo, si quieres comentar de algo, lo que sea. Yo creo que ese fue uno de los factores que empezó a formar, a pesar de los altibajos que se pueden tener en un instituto, se empezó a formar este equipo, que no existía, porque yo lo empecé a llevar de la mano, cosa que no se daba antes con Carlos, esto es, sí platicaban y todo pero no había apego en la gente, entonces eso provoco que, Manuel por ejemplo por su lado, hiciera sus, llamémoslo sus..., pues hiciera de las suyas. ¿Por qué? Porque los maestros venían y le reclamaban a él, él iba y le decía una cosa a Carlos, y Carlos le decía otra y él iba se la contaba a los maestros, eso iba provocando conflicto. Entonces cuando yo empecé a tener contacto con los maestros, Manuela eso no le gusto, porque ya no era él quien tenía el control, ósea ya era directamente conmigo y eso lo iba haciendo a un lado, y no era porque lo estuviera haciendo a un lado, sino que ya no fue la cabeza del grupo, y es algo que no le agrado, y si los demás en lugar de estar en contacto con él se acercaban conmigo y se fue quedando, quedando, quedando, entonces yo creo que la comunicación es lo más fundamental en una organización, habiendo comunicación, es como una pareja, si las parejas no hablan, vas a tener traumas,, vas a tener rencores, vas a tener todo, entonces en el trabajo es lo mismo.

Referente a la comunicación ¿Cuál sería el mensaje más importante a transmitirle a la organización?

Pues yo creo que el hacerles ver que nadie trabaja por gusto y nadie contrata gente nada más por diversión. Yo creo que todo se reduce al significado de la palabra trabajar. Aja, estas aquí porque

tienes una necesidad económica o porque tienes un interés, o porque te gusta el tipo de trabajo y al final de cuentas pues tienes que responder por él, sino te gusta el sueldo, si no te gustan las condiciones ,pues tampoco se te obliga a estar aquí, correcto? Ni aquí ni en ningún otro lado. Pero si estás trabajando aquí , tienes que hacer las cosas como se te piden sino que haces aquí, por eso debemos hacernos responsables del trabajo que desempeñamos, si lo quieren hacer y si no lo quieren hacer pues no pasa nada, en este negocio todos somos, más bien nadie es este... cómo se dice la palabra... indispensable. Ninguno es indispensable, cualquiera puede venir a hacer su trabajo, nadie es indispensable cualquiera puede venir a hacer mi trabajo, las vendedoras, tú, nadie es indispensable, pero si estamos aquí pues es por algo, entonces tenemos que ponernos la camiseta y dar todo lo mejor de nosotros, sabemos que todas las empresas tienen sus pros y sus contras, estamos aceptando trabajar aquí en esta empresa bueno pues hay que demostrarlo y aceptarlo tal como es, este bien o este mal.

Del otro lado, los empleados ¿Qué mensaje transmiten? ¿Están a gusto? ¿No están a gusto?

MMMM, pues de la mayoría yo te puedo decir que sí, que están a gusto. Habrá uno que otro que no esté tan a gusto porque no está acostumbrado tal vez al ritmo de trabajo. Cuando yo llegue aquí también tuve que poner cierta presión para que se ubicaran en la realidad ¿no? de llegar a tiempo, de empezar las clases, el uniforme, bla bla bla, y si, al principio fueron caras y gestos y lo que quieras pero lo entendieron, no les estaba pidiendo nada del otro mundo, les pedía que hicieran sus trabajo, entonces yo creo que de aquí pues a casi todos les gusta su trabajo, están a gusto, caso contrario ya se hubieran ido, y por ahí debe haber algunos que no están del todo contentos , pero al final de cuentas te digo, son moldeables, es cuestión de cómo, es cuestión de saberlos guiar y los que no sirven pues ya no se puede hacer nada, pues ya es cuestión de ajustar y buscar y demás, pero yo creo que siempre la gente es moldeable.

OK

La puedes hacer a tu manera de trabajar y hacerla entender que por qué.

¿Qué es necesario para que el trabajo sea eficiente? ¿Para lograr eficiencia en el trabajo?

Pues mira hay una frase que reduce todo eso: una orden mal dada, no una orden dada mal supervisada se va para la chingada. La verdad yo creo que 'para que un trabajo sea eficiente pues tienes que estar al pendiente de lo que se está llevando a cabo, si yo te digo a ti cuando llegas que

tienes que supervisar clases pero veo que no supervisas o no me entero si te metiste o no te metiste, o si yo les digo a los maestros tienes que llegar a tiempo, tienes que traer tu uniforme y no les digo nada si veo llegan con tenis, si a las vendedoras les pido 50 alumnos nuevos y veo que llevan 10 y no les digo nada pues como puedo ser eficiente, tanto yo como el instituto como los demás, y todo se basa en la supervisión, si das una orden y no la supervisas pues hacia dónde va. Y eso también se deriva en...(Ruido).

Y ¿Qué hay de la motivación hacia la eficiencia?

La motivación, pues yo creo que todo deriva de cierta manera de saber hacia a dónde vas como empresa, como instituto, hacerles ver que todos necesitan de todos, y eso es algo que en un momento hable con todos, cuando hemos tenido juntas, mi trabajo depende del de ellos su trabajo depende del mío, el departamento de ventas depende de mi trabajo, el trabajo de ellas también es importante, entonces todos nos tenemos que estar ayudando, y el simple hecho de que te preocupas por el equipo yo creo que es lo que les motiva a hacer bien su chamba, es lo que te comentaba al principio, y tal vez a veces que les digas felicidades por esto por aquello, una pequeña motivación o equis, ¿no?. Cuando no se puede hacer una remuneración monetaria, pues por lo menos una palmadita dice más, pues yo creo que esa motivación es hacerle verla a gente lo valiosa que es, no solamente para ti como persona o como jefe sino también a la organización

¿Cuál sería la función ó el rol de la familia en una organización?

Pero ¿A qué te refieres? ¿En el aspecto laboral? ó ¿Qué te afecte el trabajo en casa?

En el aspecto individual

Ósea de que el trabajo te afecte a ti como persona

No. Al contrario ¿Cómo la familia influye en tu trabajo?

Pues mira yo como persona muy practica que me considero siempre he dicho que tus problemas los tienes que separar ¿no? entonces por ese lado, pues por ese lado tus problemas de casa se deben de quedar en tu casas para que no afecten tu trabajo y los del trabajo se deben de quedar aquí para que no afecten tu casa, si los mezclas por estar pensando en la mujer en los hijos no vas a hacer bien tu chamba, si te llevas la chamba a tu casa y ves a tu familia dos tres horas por día y te la pasas hablando del trabajo, eso es por el lado de problemas, en cuanto a no sé si te refieras

valores, yo creo que no sólo en los aspectos laborales sino en todos los aspectos de tu vida influye la familia que tu tengas o la que hayas tenido, el cómo te hayan educado tus papás, al final de cuántas tu eres un individuo que sabe si algo lo hace así o lalgo lo hace asa, tu lo pones en una balanza si es bueno, si es malo, si es viable, si no, pero independientemente de eso siempre van a influir los valores que te inculcaron, esos valores son los que te hacer ser tu dentro de una organización, vamos a poner un ejemplo, si tus papás nunca te dejaban que escucharas detrás de las paredes pues por ende en la empresa jamás vas a estar ahí chismeando a ver qué escuchas de las platicas de otros. Si tus papás te inculcaron o tu aprendiste a ser responsable en todas tus tareas y todo lo demás, pues lo vas a demostrar en el trabajo, vas a entregar tus reportes a tiempo, vas a ser puntual en las actividades, etc, etc, entonces yo creo que todo se refleja en cómo te educaron

Por último, nada más, voy a decirte una idea y tú me dices tu opinión, ¿OK? ¿Es posible llevar a la organización hacia una zona de habitabilidad, eficiencia y productividad, a través del liderazgo la comunicación y la cohesión de grupo?

Si, si es viable desde el punto de vista en que como líder tienes la obligación de influir en la gente para que hagan, no tanto lo que tú quieres, sino lo que se requiere, para ir hacia un punto común. Entonces, obviamente, a través de la comunicación, y no sólo a través de la comunicación, a través de la responsabilidad, eficiencia, de la sinceridad, de la honestidad y un sinfín de valores puedes hacer que una organización obviamente vaya en pro, ¿no? de lalgo. Ósea todo depende de cómo influyas tu a tu equipo, si tú los influyes para mal, pues ellos van a ser los mismo pero si tú los influyes para bien, pues lo van a hacer bien.

Pues muchas gracias Alberto

No, ¿de qué?. Me manadas mis respuestas analizadas.

Claro que sí, ya una vez q tenga el proyecto pues la idea es presentártelo.

**TRANSCRIPCIÓN DEL GRUPO DE DISCUSIÓN CON LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN
HARMON HALL CUAUTITLÁN IZCALLI**

Vamos a empezar analizando la complejidad de la organización, ¿Cuál es la imagen que proyecta la organización Harmon Hall Cuautitlán Izcalli para a cada uno de ustedes? ¿Cuál es la imagen?

IO-MITZY: *Can you repeat please?*

¿Qué imagen les proyecta la OHHCI? ¿Cuál es su imagen? ¿Cuál es su percepción? ¿Qué es HHCI para ustedes?

OSWALDO: *Pues como tal una organización. Que incluye de alguna manera personalmente por ejemplo pues en mi vida personal , económica y profesional pues yo lo veo como un edificio que tiene lo que es la cabeza y lo que son los pies que tiene un cuerpo que todo va unido y que cada uno de esos elementos me da a mi fortalezas hay debilidades y dentro de la misma empresa hay fortalezas para poder mediar con esos problemas que llegan a surgir pero también es como que un ente de desarrollo de compañerismo de amistades y muchos otros tipos de relaciones*

Ok. Erick ¿Qué es para ti la organización?

ERICK: *Pues una herramienta para... pues yo la veo como un hobby, y hasta cierto punto me está ayudando a hacerme responsable salir adelante realizando lo que yo quiero y sobre todo hago muchas relaciones con alumnos con compañeros que son un gran apoyo .*

Marta

MARTA: *Pues para mi seria una fuente de trabajo donde sí hay compañerismo organización, no mucha, pero siento que es eso más que nada, un lugar de trabajo donde también te puedes superar.*

lo

IO-MITZY: *Para mí, es un lugar de trabajo; un lugar donde estoy a gusto, donde tengo amigos y convivo.*

Susy

SUSANA: Cuando entre era como una fuente de trabajo nada mas, pero ya cuando llevas tiempo aquí te das cuenta que puede ser como una gran familia, siempre y cuando haya comunicación entre todas las partes de la organización y, si llega a fallar alguno, puede haber algunos conflictos pero para mí, es igual como IO dice es una persona que necesita tener todo para seguir creciendo como grupo. Y sigue siendo una fuente de empleo pero al ver que ya tienes posibilidades de crecer ya lo ves de otra manera ¿Por qué? Porque conoces muchos tipos de personas, haces amigos ó tienes cuates. A mí no me importa tanto eso de que si vengo hacer amigos; ósea a mí, eso no, sino es el hecho de conocer otras personas que pueden ser importantes para tu vida.

Adán

ADÁN: Pues en sí, una organización seria en la que el punto a favor es que se le ve un futuro, que no es una organización que se vea estancada sino que va desarrollándose poco a poco; se le ve futuro y como todos los lugares tiene sus ventajas y sus desventajas

Diego, finalmente

DIEGO: Yo la veo como una fuente de trabajo donde hay posibilidades de crecimiento personales económicos de trabajo o sociales donde se pueden hacer bastantes relaciones con alumnos compañeros y con las personas que laboran aquí

Mencionaron un aspecto importante: compañerismo, trabajo en equipo ¿Qué representa, para ustedes, el equipo de empleados?

OSWALDO: Las herramientas para que todos lleguemos a nuestro objetivo, tanto ventas como profesores, como académicos, como administrativos; pienso igual que Susy, siento que debemos todos poner de nuestra parte para hacer en realidad un equipo.

ADÁN: Siento que, como todo, es un conjunto. Cada integrante o cada parte de este conjunto tiene que estar en el mismo canal, todo tiene que estar en el mismo punto para seguir en la misma línea; no pueden pensar diferente, no pueden estar en diferentes puntos porque no siguen el mismo camino

OSWALDO: Y bueno un poco siguiendo la analogía que comente hace rato del cuerpo humano yo creo que el equipo sería como el cerebro. Como el centro de todo, donde están todas las ideas, donde se trabaja con todos, donde se decide, se manipula, es donde se reciben los problemas, donde se les da solución a estos problemas y pues de alguna manera volvemos a lo mismo ¿no? De que si algo llega a fallar, pues empieza a fallar todo el entorno por mínimo que sea la falla.

IO-MITZY: ¿El equipo de trabajo? Igual como las herramientas ¿no? Las herramientas de la organización que se unen bien.

ERICK: En el grupo de trabajo, si todos van al mismo lado funcionaria perfecto; pero si uno ya empieza a salirse, y pues más si pones a alguien a la cabeza que más que ser jefe sea líder entonces si uno se va, empieza a tambalearse. Se pueden cumplir las metas, pero tardaría más o daría más trabajo; en vez de todos parejos.

DIEGO: El equipo de trabajo es lo más importante para cualquier tipo de organización. Si una parte del equipo empieza a fallar como dice Erick, todo empieza a fallar poco a poco. Es una especie de cadena donde sí el más bajo falla, va a ser que todo el equipo falle.

Me gustó este ejercicio de las analogías para la organización. Unos decían un edificio, así lo mencionaba Oswaldo, un cuerpo; decía Susana, un cerebro ¿Qué otras analogías tienen para la organización?

OSWALDO: Un barco

ADÁN: Un motor

IO-MITZY: Una casa

OSWALDO: Un coche

Pero díganme por qué ¿Por qué un barco?

OSWALDO: Bueno un barco porque está compuesto materialmente por diferentes piezas y, si algunas de esas piezas no existiera, el barco se hundiría ¿no? Y bueno eso es en referencia de lo material, y ya en lo humano, el recurso humano en este caso, consta de un capitán; y ya el capitán

delega las responsabilidades y, ya de alguna manera, todos trabajan en conjunto para hacer que el barco avance.

lo, mencionaste una casa.

IO-MITZY: Porque para mí, es importante, bueno, que te sientas como en tu casa. Ósea en tu casa te sientes cómodo, te sientes bien y es importante que en el área de trabajo te sientas así, como en tu casa ¿no?

MARTHA: Pues es como una familia también ¿no? Porque aquí pasas la mayor parte del tiempo y pues si no nos llevamos bien o hay roces, pues eso también afecta.

Susy, dijiste un carro.

SUSANA: pues sí, un coche porque si no tiene gasolina no avanza y si no hay quien lo dirija, tampoco; si no tienes un volante, no sabes a donde ir; ósea siempre debe de haber algo o una persona que lo maneje, un piloto que lo haga avanzar y así.

ADÁN: Pues el motor, porque puede ser un motor muy costoso que en este caso puede ser la escuela ó con un buen renombre, pero pues si lo mas importante que en este caso del motor que necesita oxígeno, una chispa y un combustible, si no tiene estas tres cosas, no sirve de nada

ERICK: Pues yo estaría muy de acuerdo con esta lo de un hogar; sentirnos a gusto porque si las cosas empiezan a fallar para que no empezamos a sentirnos a gusto, y aparte nos están pagando pues que mejor. Y ya no empiezas a tener esa mentalidad de ¡Ay! pues tengo que venir a trabajar ya no estás haciendo tu trabajo como debes de hacerlo.

DIEGO: Una computadora; toda la computadora tiene que estar al mismo nivel; por ejemplo un procesador, sí, tienes un procesador muy bueno pero si la maquina ya está muy obsoleta, tu procesador viene valiendo para pura madre. Lo mismo la memoria RAM, sí, es mucha memoria RAM pero no tienes procesador, no funciona

Adán mencionaba que la empresa podía crecer, la organización ¿Cuál es la visión que tienen, ustedes, de la organización? ¿Hacia a dónde va? ¿Hacia a dónde se dirige? ¿A dónde va a llegar?

ERICK: Hablando de la escuela HH, comparada con Berlitz o Quick, no se puede comparar porque ya lleva no sé cuantos años HH y sigue manteniéndose, y se cambió lo que es el antiguo método también, por negocios, pero va mejorando, mejorando, mejorando, y la crisis pues puede que afecte y va afectar pero es una empresa que se va a mantener, mantener, mantener.

Mencionabas también, Adán, la estabilidad, pero ¿Qué hay a nivel micro? Esto es, HH Cuautitlán Izcalli.

OSWALDO: Pues antes que nada, yo creo que lo que busca HHCI es tener renombre en la comunidad; tenemos muchas escuelas alrededor que también tienen nombres pesados, ósea pesan los nombres, yo creo que de alguna manera por la posición donde se encuentra el instituto es un poco complicado poder sobresalir porque sí, estamos metidos en un hoyito donde aunque es una zona comercial por los bancos y demás pero hay zonas de mucho más fácil acceso, comparado con las otras escuelas. Manteniéndonos en este lugar, yo creo, que es mantener su renombre a través del trabajo, del servicio que se genera dentro del instituto.

MARTA: Pues yo creo que el prestigio ante todo lo tiene HH pero, yo siento que si faltan cosas para que este mejor; por ejemplo, igual y un letrado grande ¿Cómo se llama? de esos espectaculares. Que yo siento que tienen dinero para hacer todo eso ¿Por qué no lo hacen? Pues ¿Quién sabe? Podría estar mucho mejor la escuela de lo que esta.

DIEGO: Tal vez tendrían que publicitar un poco más lo que es la escuela HHCI, digo muchas veces te subes al taxi y le dices: me lleva a HH de Izcalli; y te preguntan: ¿A dónde? ¿A cuál? Bueno, llévame a la zona de bancos, y está mal que no sepan ni donde está; pues no sé, tal vez publicitar más lo que es HHCI, tal vez un espectacular aquí en la esquina que diga: HH, que diga: HH para allá.

IO-MITZY: ¿Va a crecer la empresa? Yo creo que sí, ofreciendo un buen servicio, yo creo que sí. Tiene muchas oportunidades pues mucha gente busca lo que ofrecemos obviamente.

SUSANA: Pues mira esta escuela, esta empresa si puede crecer pero dependemos mucho de la publicidad porque efectivamente la mejor recomendación es la de boca en boca, los alumnos que

están aquí son los que nos traen más alumnos, pero si hace falta darle más auge a lo que es la fachada, lo que son cosas comunes, mantas, tarjetas, lo que puede servir como anuncios publicitarios pero sí se tiene que manejar mucha, no información, sino más publicidad para que vengan más porque Martita y yo empezamos a registrar alumnos pero los que más vienen son por son por amistad o recomendación, no tanto por radio o tal vez la fachada pero la fachada está del nabo; sí hace falta mejorarla. Algo tan sencillo que se puede hacer, cuando vamos caminando hacia Berlitz hay una cosita así, una madrecita en el piso; cuando vas caminando, yo creo que se puede hacer algo así aquí en HH. Que sea innovador para que vean que aquí está HH. Tú cuando caminas vas viendo hacia enfrente y no ves hay si allá arriba está el HH.

¿Cuál es la visión individual de cada uno de ustedes miembros de la organización a futuro?

OSWALDO: Seguir creciendo, sobresaliendo todos los días de mis alumnos, de mis compañeros y poder compartir con ellos el conocimiento, sea poco, mediano o amplio. Poderlo compartir y, pues de alguna manera, cubrir necesidades tanto individuales como profesionales.

IO-MITZY: Lo que dijo (Señalando a Oswaldo).

ADÁN: En mi caso, juntar más herramientas como es la experiencia para seguir creciendo poco a poco, y en un futuro, como se vayan dando las cosas, no sé, buscar una mejor opción pero tienes que estar preparado para las oportunidades.

DIEGO: Pues conseguir más experiencia y pues cubrir todas las necesidades que tengo

ERICK: Lo mismo, pues ganar mucho más experiencia porque en curriculum pues primero ya llevas dos años trabajando aquí, no estás tan “güey” ¿no? También pues como ya te había dicho antes, no me veo como coordinador o no me veo en este trabajo, me gusta enseñar, es muy divertido y aprendo mucho pero si me llegan a ofrecer un, ya sea con mi papa o con alguna otra persona, vámonos para acá, me iría pero de antemano ya sé que he aprendido mucho aquí.

SUSANA: Mi visión aquí pues más que nada, yo que estoy en el área de ventas, sí me gustaría crecer. No sé, como todo tiene un proceso pero no me gustaría quedarme solo en el área de ventas, y si no es aquí, pues va a hacer en otro lado pero el tiempo que este yo aquí, mi visión es hacer que

la gente que venga sepa que HH es la mejor opción sin importar que hay muchas otras opciones, mi chamba es hacer que la gente crea que HH es la mejor opción y resaltar los beneficios que HH ofrece

MARTA: Pues yo siento que al igual que Susy, pues dar lo mejor a las personas que vengan aquí tanto en mi trabajo como con los compañeros mientras esté aquí; a lo mejor, habrá otra posibilidad en otra ocasión, pues hay que aprovecharla.

Pasamos al siguiente tema: liderazgo ¿Cuál es la imagen que tienen de los líderes, del liderazgo? ¿Qué es para ustedes, en HHCI?

DIEGO: para mí el liderazgo en HHCI es, hasta cierto punto, es un poco deficiente porque no siento un liderazgo como tal, digo, un líder te guía ¿A dónde? hacía a dónde más conviene a la empresa pero de distintas maneras, sin ser tan autoritario, en este caso, aquí en CI, yo siento que no es un liderazgo como tal, es más como un autoritarismo, es así como yo siento la parte del líder aquí en HHCI.

OSWALDO: Sí, yo creo que aquí el término es autócrata ¿no? A diferencia de los demócratas, siento que muchas cosas se hacen, como dice Diego, con mucho autoritarismo. “Se hace lo que yo impongo” ¿no? A pesar de que dicen: “Denme opciones”, “Denme esto” no es para todos; no es parejo ¿no? Como mencionábamos anteriormente en las analogías que decíamos, yo siento que todos, independientemente de las analogías que manejamos, todos dijimos la cabeza, todos dijimos el cerebro, el motor, la casa, el cuerpo humano; entonces si ese cerebro no sabe delegar, de alguna manera pues cansa a la gente. Ósea a ti no te va a gustar estar trapeando, a ti no te va a estar gustando volantear, a ustedes les aburre volantear. Y llega un momento en el que ya, porque es pesado, pero bueno dices es parte de mi trabajo entre comillas porque trabajo es realizar la venta dentro del instituto y su función es realmente delegar muchas funciones. Deficiente.

ERICK: Nada más, como habían dicho, el líder va guiando. No es tan sólo ser el jefe, puede ser cualquiera de nosotros, nada más va a estar ahí; el chiste es crear un familia, un grupo y que todos vayamos parejos. A mí me ha tocado volantear y me tocó un buen de tiempo, y es muy cansado pero antes, se preocupaban poro nosotros “¿Ya comieron?” “¿Tomaron agua?” y ahorita es así de

que si volanteas. Yo por eso a veces, no voy por que cuando me tocó la botarga, sí eran dos horas, como te deshidrata; y ni un agüita, ni nada. Yo creo que nuestras obligaciones es enseñar mas no estar con la botarga, ni es estar volanteando. No lo toman así de que les estamos haciendo un favor porque además nos convendría, pero no se toman una atención de ayuda-ayuda. Eso sí, con muchísimo también el que no sepan como mandar, una regalada de un cuaderno, no pasa nada, con eso nosotros estamos dando promoción también a la escuela ya que no nos brindan tampoco ese material, así de no me cuesta nada comprarlo pero...

SUSANA: Yo siento que la parte del liderazgo, que no es obvio más que de esta persona, es que él lo está viendo desde su comodidad ¡Ah! pues tengo a todos estos y pues todos estos me van a servir para todo. Aquí no eres profesor, aquí no eres ventas, aquí eres el chambitas; contestas el teléfono, haces ciertas cosas, te vas a volantear y, efectivamente, uno no recibe nada a cambio. Y no es que me tengan que decir: "A ver Susana, aquí está tu agua" pero creo que si se tiene que tener una atención ó mínimo una motivación con todos, pero yo lo estoy viendo de ese lado de que "¡Ay! sabes ¿Qué? me voy a ahorrar 500 pesos que me cobra el volantero y a ellas las traigo en joda y están en su horario de trabajo y nunca dicen nada" y ultimadamente, a mi no me conviene, y a Martita tampoco, decir nada porque él con la mano en la cintura, y lo hemos visto, "pues no me sirves, te vas y punto", y ahorita la situación no está como para ponerme al tú por tú, y ahorita no quiero y no lo voy a hacer porque no. ósea lo tienes que hacer y hasta cierto punto es cuando viene la autoridad: "porque yo lo digo, lo tienes q hacer", "te me fajas y lo haces", porque yo mañana igual y puedo buscar otro trabajo pero cuanto tiempo tiene que pasar que uno pueda entrar a otro empleo y acomodarse, es un proceso largo, entonces ahí es ahí cuando uno como empleado tiene que aguantarse; pero sí es cierto que hace falta esta parte de la motivación por parte del líder con todas las personas, con todos los empleados porque solamente con humildad. Y creo que tampoco se me hace justo tratara las personas como "tu no vas a servir", "tu estas tarado", eso no me agrada.

OSWALDO: Porque si también no se obtienen los resultados, los culpables somos los que hacemos, los chalanes. Al final de cuentas, si no obtienen los resultados para el curso de verano, las culpables van a ser ustedes; y q tal si también el sábado no bailamos bien, son muchas cositas que de alguna manera son así como te mencionaba. Es realmente saber delegar, tener el conocimiento de delegar, de saber cuáles son los potenciales de cada uno y explotarlos bien. Pienso a lo mejor yo

me pongo a ver con mis compañeros que a lo mejor Diego pues sabe dibujar muy bien, entonces lo vamos a explotar de manera de que él va a preparar visuales específicos para las clases y demás ¿no? Es de que “nada más porque estas alto, te pones la botarga”, eso es molesta ¿no? Si yo fuera más alto, a mí también ya me hubiera tocado la botarga. Y es tanto otras situaciones ¿no? Si hacemos algo, malo; si no lo hacemos, malo; y se tiene que hacer así “porque lo digo yo”.

SUSANA: No hay esa parte de negociar, ósea “que te vas a poner la botarga, pero vamos a compensarlo con otra cosa” porque al final de cuantas es parte de nuestro trabajo pero hay limitantes entonces es importante que sabes que se van a ir a volantear pero les pago su comida no, al menos no o el bronceador aunque sea

MARTA: O para recibir, hay que dar.

ADÁN: Yo creo que es muy importante “el quién” esté como líder o en la cabeza de. Y eso es en cualquier lugar, en cualquier empresa, en la casa, hasta con tus amigos, es muy importante quien está en la cabeza, no es sólo tomar la posición de yo soy el líder y se hace lo que yo quiero ó lo que yo digo es lo que está correcto, no, al contrario; para ser líder, lo que yo pienso y estoy seguro que es así, tienes que conocer a tu gente, tienes que conocer a tu gente para poder, tú, explorar y explotar todo, todo lo que puedes obtener de cada persona y no nada más es, digamos, es sólo un ejemplo, rascarse para acá sino también para allá; tanto como das, bueno tanto como exiges tanto, como das; por eso debes de conocer a tu gente.

MARTA: Pues yo creo que ya dijeron todo. Estoy de acuerdo con todos. Pues es más que nada eso, yo creo que para que las personas estén bien contigo como jefe, tienes que dar y tienes que escucharlos las necesidades de ellos

lo, cuál sería el líder ideal para ti.

IO-MITZY: Oswaldo.

¿Cómo sería el líder ideal para ti?

IO-MITZY: El líder ideal, pues alguien que te guíe, que te ayude, que te apoye. Este, que sea un buen compañero, a parte de tu jefe, y que sea alguien en quien confíes. Yo creo que es muy

importante la confianza que te pueda dar un líder y lo mismo hacia ti. Que confié en ti, que crea en ti.

ERICK: Primero que te de la posibilidad que puedas confiar en él; ósea que con sus acciones veas que si puede ser alguien que puede manejar a la gente, que puede ayudarte y motivarte a hacer las cosas, que se dé a respetar , que no va a ser dios ¿no? Pero que no haya favoritismo; los favoritismo, que en todos los lugares hay ¿no? Pero que tampoco sea marcado, que parejos ¿no? o sea que sea un favoritismo de que tu estas funcionando, te ayudo; tú no, te voy a ayudar pero para que también seas de los favoritos.

DIEGO: Pues yo creo que ambos tocaron un punto importante. Para mí, digo, un líder antes de ser líder tiene que proyectar confianza; si tienes confianza en esa persona que es tu líder, no vas a, no vas a tomar de forma tan digamos en buena onda lo que él te dice, ya que no confías en lo que te está diciendo ahora. Cuando creas la parte de la confianza, esa parte de los favoritismos, se puede hacer a un lado porque confías en que el jefe o el líder en este caso, con todos, tiene la misma forma de ser. No va, por ejemplo, a favorecer a una persona en específico, esa parte, va a ver a todas las personas del grupo como igual, no así de “tu, sí”, “tu, no”.

ADÁN: Que se gane el lugar ¿no? Es así de imponer “yo soy el jefe”, “yo soy tal persona” ¿no? Para cada puesto, primero te debes de ganar el lugar ¿Cómo? Demostrando confianza, dándote a respetar, todos lo demás creo que se vuelve en eso: ganarse la confianza.

SUSANA: Tiene que ser una persona ante todo y en cualquier cosa, tiene que haber un respeto, a mí, digamos, que no me importa tanto el lado del favoritismo porque mucha gente siempre se va a confundir la amistad con el trabajo; ósea nada más porque vamos nos echamos una chela y ya soy tu cuate, y ya soy tu amigo, y ya me vale gorro; a mí, realmente, eso no me importa porque al final de cuentas yo vengo a hacer lo que es mi trabajo. Te das cuenta de las situaciones pero no pasa nada, a mí, una persona líder tiene que ser alguien, para mí, que sea una persona respetable ósea que se dé a respetar y que me respete, que sea una persona que sea flexible, que no sea rígido” “¡ah! aquí se hace mi voluntad” y una persona que me conozca, que sepa cómo trabajo, que sepa que voy a dar resultados, que confié en mí para que yo pueda confiar en él igual, y hasta poder ser no un, no sé...

ERICK: Alguien que de soluciones ¿no? Porque por algo es tu guía, ó debe de serlo, que este a la cabeza se supone, si le pides “es que ya no puedo hacer esto” pues “a ver qué hacemos”, eso no es una solución.

Oswaldo, ¿concluyes?

OSWALDO: pues nada más que se ponga la camiseta y que la sude junto con todo el equipo (Aprobación).

¿Qué herramientas tiene el líder para un buen manejo de grupo?

OSWALDO: ¿Qué herramientas tiene el líder actualmente?

No, un líder en general.

OSWALDO: Pues conocimiento.

MARTA: Confianza, flexibilidad.

ADÁN: Por eso y volvemos a lo mismo, tiene que conocer a su gente, porque sólo el líder sabe que herramientas y que opciones puede manejar ó puede usar de su equipo.

DIEGO: Solidaridad, así de que “yo hago esto, tú haces esto, tú haces aquello”. Justo, como dice Oswaldo. Sudar la camiseta.

ERICK: Mandar obedeciendo pero nunca va a compartir el poder.

SUSANA: Poniendo el ejemplo.

¿Qué hay de la herramienta de la comunicación? Antes, el tema es ¿Cómo es la comunicación aquí en la empresa HHCI?

OSWALDO: ¿En general?

En general, hablamos de la organización.

IO-MITZY: No hay suficiente.

DIEGO: Hasta cierto punto, deficiente.

OSWALDO: limitada y limitante.

¿Cuál es entonces la importancia de la comunicación?

IO-MITZY: Para que un grupo funcione y avance.

OK ¿Cómo?

IO-MITZY: Ayudando, ayudándose.

MARTA: Ayudándose entre todos, la comunicación del líder para todo el equipo.

SUSANA: Para todos y en un momento, porque nada de que “empiezo yo y luego fulanito me dice ó tal persona que tienes que firmar el libro”.

MARTA: Yo creo que necesita tener una comunicación individual con cada uno de nosotros para conocer la forma de ser, de pensar, para que es apto la persona, para que se puede utilizar, para que puede ayudar. Debe ver tú cómo trabajas, tú cómo esto, y yo creo que hasta tendría mas forma de cómo apoyarnos.

OSWALDO: Y respetar eso, porque cada uno de nosotros somos diferentes y como le decía a Erick también; ósea si eres efectivo, que bien; y si no, pues yo te voy a echar la mano para salir adelante para crecer ¿no? Respetando la manera como eres ¿no? Ahora, si nos vamos de los puntos de una clase, yo sé que aquí hay algunos profesores que son muy activos, mueven a los grupos, corren y hacen y de más, por ejemplo en mi caso yo soy muy pasivo ¿no? De alguna manera son diferencias más sin embrago yo no voy a decir a fuera “este maestro es mejor que este otro” ¿no? Porque ósea son muchas cosas y se empieza a filtrar información. La comunicación debe de ser completa de respeto y efectiva, debe tener muchos canales.

**Hablaban de apoyo mutuo, ayuda, comunicación de grupo, ¿Qué tan cohesionado está el grupo?
¿Qué tan unido? ¿Qué tanto se trabaja en equipo?**

ERICK: Más que antes, más que hace tres años sí.

ADÁN: Yo creo que aquí, digo, en mi caso, yo no tengo mucho tiempo aquí pero lo que yo vi cuando llegue aquí, obvio como en cualquier lugar no van a llegar y te van a apapachar ó te van a brindar ó te van a poner todo en charola de plata, sino tu lo tienes que buscar; la ventaja que yo encontré aquí fue que si tu llegas y buscas apoyo o no sé ayuda, te lo dan, te lo dan; no hay, hasta ahorita yo te puedo decir que no hay compañero que te niegue la ayuda, ó que, ó el apoyo que necesitas no hay quién se sienta superior a ti; eso sí no pero sí, uno lo tiene que buscar pero es normal, es normal.

SUSANA: Yo lo poco que he visto es que si están como que todos unidos a la vez pero a la vez son muy individualistas. Yo veo que cada quien hace sus cosas y pues yo me imagino que eso está bien yo los veo unidos, todos se consideran amigos o cuates; hay personas que obviamente no se van a llevar bien ó ser amigos y eso pero al final de cuentas, cada quien tiene su chamba y eso es lo importante para cada quien ¿no?

Hablas en segunda persona ¿Porqué no, “estamos”?

SUSANA: Pues es que yo siento que esta digamos como no diluido, es que no sé cómo llamarlo pero, por ejemplo, yo siento que yo me llevo bien con los maestros por la manera de ser que yo tengo, pero siento que Marta es como que más reservada, bueno, sí se sociabiliza pero no sé, pero no están como muy unidos, es que no sé cómo explicarlo. A pesar de que si tienes cuates y todo eso, pero como que si en cuento al grupo son los maestros y ventas, y el director, el coordinador, y no se ve, pues, como una familia.

MARTA: Es que, en ese aspecto, siempre ha sido así. Como que sí ha costado más trabajo llevarse a los maestros con las ventas ¿Por qué? ¿Quién sabe?

ERICK: También lo que yo vi cuando entre, yo si me sentí bien mal en ese aspecto. Yo entré y fui su alumno de la mayoría, y como ya estaban unidos... pero sí costó mucho trabajo, a mí, sí me costó mucho trabajo. Ya ahorita, ya sé que estaban más unidos, ya sé; con Oswaldo, no es mi gran amigo

pero lo saludo, me despido de él, hay respeto ¿no? También entre todos, vamos a tener una competencia, somos individualistas sí, porque todos estamos cumpliendo con nuestro trabajo, pero no por nada vamos a decir “no, pinche Diego, pinches clases feas” pero yo creo que sí estamos unidos, pero hasta cierto punto sí estamos más unidos que en un principio.

Susy, hablabas de cierta identificación de tu personalidad con los maestros. ¿Ustedes se identifican unos con otros? ¿Hay identificación de grupo?

OSWALDO: En la meta que tenemos todos sí, nos identificamos. Independientemente que sean ventas, por ejemplo también nosotros como profesores vendemos ¿no? De muchas formas ¿no? Yo siento que ahorita el equipo que está más unido es ventas y profesores, académico, hasta ahí ¿No? Ya volviendo a una dirección administrativa, siento que ahí hay esa limitante, al menos yo me identifico con ellos porque tenemos un bien común, tenemos una meta pero sí con personalidades diferentes; es eso ¿no? y es muy respetable; vuelvo con lo que menciona Erick, es una relación que tenemos él y yo de respeto ¿no? Y que a la mejor el día de mañana “¡Oye, échame la mano con esto!”, “¡Oye, te pido por favor que me pases las calificaciones de este alumno que no está viniendo!”, es tener esa comunicación y no que se enoje ó viceversa ¿no? Porque luego uno sí tiene que ver ese tipo de cuestiones ¿no? Porque se les pide: “¡Oye! ¿Vino contigo este alumno y demás?” Y si encuentras en algunas personas esas limitantes.

ADÁN: ¡Uh! Pues se tiene que, todos tenemos que estar en el mismo canal para que funcione pero, es como te comentaba ¿no? Yo no encuentro alguna persona así cerrada que si tú le brindas tu apoyo tu amistad, ni se niegue, ni mucho menos; si tú buscas, encuentras.

Vamos a tocar el último punto el cual engloba lo que fue en general la plática. ¿Qué necesita el grupo de trabajo, la organización para ser productiva y habitable? Un poquito lo que mencionaba lo sobre esta analogía de la casa ¿Qué necesita el grupo de trabajo, la organización HHCI para ser productiva y habitable?

ERICK: Yo pienso que nosotros como maestros y, ahorita voy a hablar como maestros, estamos jalando parejos, y ¿Qué necesitamos? Un líder, no un jefe, un líder que nos diga, que nos mueva.

ADÁN: Para que sea habitable, tiene que haber algo que te llame la atención, algo que te mantenga ahí, que estés buscando ese punto para que sea habitable; si no, no tiene caso estar ahí.

IO-MITZY: Este, sí que nos dejen usar tenis en las clases. Así me puedo sentir como en mi casa.

MARTA: Yo creo que necesita en verdad unirse el equipo, tener otro tipo de líder, que no mande, que guie y yo creo que si pide algo debe de dar algo a cambio.

IO-MITZ: Unión, yo creo que sería como unión.

SUSANA: Ser un equipo serio.

OSWALDO: Respeto.

ADÁN: El punto de que debe de haber algo que te mantenga.

Y ¿Qué sería ese algo? A nivel personal ¿Qué sería ese algo?

ADÁN: Más crecimiento

¿Crecimiento? ¿Personal? ¿Organizacional?

ADÁN: No. Organizacional. Todo tiene que estar no puede haber altas y bajas todo tiene que ir en un mismo nivel.

SUSANA: Comunicación.

OSWALDO: Reconocimiento.

ERICK: lo que antes nos preguntaba este Carlos (Ex director Carlos Murillo), ¿Sabes lo que estoy haciendo? ¿Cómo trabajo? Y ahora, menos.

SUSANA: Yo creo que saber qué es lo que hace cada uno, tanto como profesores, ¿Qué hace un profesor?, ¿Qué hace un coordinador? ¿Qué hace un director? ¿Qué hacemos nosotros? Conocer el área de todos para también estar más unidos. No de que “ve con el director”, “el académico sabe”, “pues ahí pregúntale a tu profesor”; igual y sería importante saber todos lo que hacen para que si a nosotros llega a pasar, y una situación, lo que nosotros hacemos. No de que “no vino”, “que no sé qué”, “te lo pasamos a ti porque tú eres el que sabe y yo no le puedo decir” ¿no? Sería importante saber lo que haces tú, lo que hacen tus maestros y lo que hacemos nosotras y el director; igual y no es más difícil pero...

Pues la verdad ¡Muchas gracias!