



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

Posgrado en Estudios Organizacionales

*“Un acercamiento al estudio de las pequeñas organizaciones
desde la perspectiva de sus conversaciones”*

T E S I S

Que para obtener el grado de Doctor en Estudios Organizacionales

Presenta:

José Ángel Hernández Rodríguez

Director de Tesis

Dr. Ayuzabet de la Rosa Alburquerque

México, D.F.

Junio de 2014



Cara abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

ACTA DE DISERTACIÓN PÚBLICA

No. 0047

Fecha: 12/06/2014

UN ACERCAMIENTO AL ESTUDIO DE LAS PROCEBAS ORGANIZACIONALES DESDE LA PERSPECTIVA DE SUS CONVERSACIONES.

Con base en la legislación de la Universidad Autónoma Metropolitana, en la Ciudad de MÉXICO D.F., se presentaron a las 8:30 horas del día 12 del mes de junio del año 2014, en la UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA UNIDAD AZCAPOTZALCO, los suscritos miembros del jurado designado por la Comisión del Posgrado:

DR. AYUZABET DE LA ROSA ALBURQUERQUE
DR. JULIO CESAR CONTRERAS MARIQUE
DR. OSCAR LOZANO CARRILLO

Bajo la Presidencia del primero y con carácter de Secretario el último, se reunieron a la presentación de la Disertación Pública cuya denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:

DOCTOR EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

DR. JOSE ANGEL HERNANDEZ RODRIGUEZ

y de acuerdo con el artículo 78 fracción IV del Reglamento de Estudios Superiores de la Universidad Autónoma Metropolitana, los miembros del jurado resolvieron:

Aprobar

Acto continuo, el presidente del jurado comunicó al interesado el resultado de la evaluación y, en caso aprobatorio, le fue tomada la protesta.



Jose Angel Hernandez Rodriguez
JOSE ANGEL HERNANDEZ RODRIGUEZ
ALUMNO

REVISÓ

Lic. Julio Cesar Contreras Marique
LIC. JULIO CESAR CONTRERAS MARIQUE
DIRECTOR DE SISTEMAS ESCOLARES

DIRECTORA DE LA DIVISION DE CSH

Dra. Yoana Jimenez Romero
DRA. YOANA JIMENEZ ROMERO

PRESIDENTE

Dr. Ayuzabet de la Rosa Alburquerque
DR. AYUZABET DE LA ROSA ALBURQUERQUE

VOCAL

Dr. Julio Cesar Contreras Marique
DR. JULIO CESAR CONTRERAS MARIQUE

SECRETARIO

Dr. Oscar Lozano Carrillo
DR. OSCAR LOZANO CARRILLO

AGRADECIMIENTOS

Escribir una tesis, para mí, ha sido la culminación de una serie de pequeñas batallas ganadas a la cotidianidad de mi diario acontecer, pequeñas decisiones que a lo largo de la vida he ido tomando, muchas veces de manera inconsciente, *pero que, sin duda, obedecen a mi particular manera de ver el mundo y como consecuencia de los sistemas a los que he pertenecido*. Sin embargo, en muchas de estas decisiones han tenido un papel muy importante algunas personas que me han abierto determinadas puertas o que me han hecho ver que determinadas decisiones no eran las más adecuadas. En este sentido, este debería ser un agradecimiento genérico a todas ellas. Pero también es cierto que algunas de estas personas han tenido un papel más determinante en la consecución de este trabajo y es a éstas a las que quiero referirme en este momento en que parece necesario cerrar esta investigación que ha ocupado de manera importante los últimos años de mi vida.

En primer lugar, deseo hacer extensivo mi agradecimiento a todas las personas que conforman el equipo de trabajo de CE. Consulting. Y muy especialmente a Alfredo y Laurita, por su plena confianza y colaboración a lo largo del tiempo en que se desarrolló el trabajo de campo y por su paciencia a la hora de soportar mi presencia y mis, a menudo, inoportunas e indiscretas, preguntas y comentarios.

Pero también a Cristina, Gabriel, Cristian, Talía, Araceli, Ruth e Ivonne, colaboradores de la empresa, a quienes nunca agradeceré lo suficiente el hecho de que me hayan dejado irrumpir en sus actividades en momentos de bastante apremio laboral como en los que se encontraban. Sin todos ellos no hubiera sido posible este trabajo.

También a Oscar Lozano, que me introdujo en el fascinante mundo de los Estudios Organizacionales al invitarme a uno de sus diplomados; nunca me advirtió de las consecuencias personales que tendría el cuestionarse todo aquello que consideraba como "normal" desde la perspectiva de la ingeniería. A Ayuzabet, por sus orientaciones durante el desarrollo de la investigación y sus comentarios y sugerencias sobre la redacción provisional de esta tesis, su erudición y consejos académicos allanaron con mucho la culminación de la misma. Si algo tiene de valor este trabajo, desde el punto de vista de la teoría organizacional, en buena medida se debe a sus conversaciones mundanas.

Backstage

Detrás de la cortina del escenario principal siempre hay alguien que contribuye a que las cosas sucedan y que no siempre es visible. Por lo general los agradecimientos y reconocimientos van para quienes con sus ideas, contribuyeron a darle sentido a la obra.

Pero la materialización de esta idea de investigación no hubiera sido posible sin la ayuda y apoyo de ciertas personas de mi comunidad académica. El apoyo invaluable de Liliana Lonche en la transcripción de los videos, allanó con mucho el trabajo de investigación. Ilse Fayad dejó testimonio de su colaboración en la creación de algunas figuras, lo mismo que Raúl Corona con su habilidad en el diseño gráfico para dar sentido a la memoria fotográfica y Tania Luna en la paginación y creación de los vínculos. Para todos ellos mi agradecimiento.

Mi reconocimiento a la asistencia administrativa del Departamento de Sistemas por las facilidades otorgadas para imprimir cuantas veces fue necesario, los borradores de este trabajo. Elenita, gracias de corazón, por soportar con paciencia infinita mis interrupciones en tu diario trabajo.

No hubiera sido tan amable este transcurrir de mi trabajo de investigación sin el apoyo incansable y siempre desinteresado de la maestra Blanca, jefa del Departamento al cual estoy adscrito, gracias por tu constante comprensión, por tu amistad.

En fin, en estos años hermosos y difíciles por la gran cantidad de compromisos echados a cuestras, agradezco a mi comunidad. Martha, Jesús, este trabajo es de ustedes. Este yo no es sin ustedes.

Un acercamiento al estudio de las pequeñas organizaciones desde la perspectiva de sus conversaciones

AGRADECIMIENTOS.....	2
INTRODUCCIÓN.....	7
1. MARCO DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
2. DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	12
3. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO.....	17
PARTE I. LOS EJES DE OBSERVACIÓN.....	24
LOS MARCOS DE INDAGACIÓN EN EL ESTUDIO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA ORGANIZACIÓN.....	24
CAPÍTULO 1. LA PERSPECTIVA TÉCNICO ECONÓMICA DE LA MIPYME EN MÉXICO ..	25
1.1 <i>Introducción</i>	25
1.2 <i>La preponderancia de la visión técnico económica en el discurso de la MIPYME</i>	27
1.3 <i>La relevancia del estudio de la MIPYME desde una perspectiva económica</i>	34
1.4 <i>Caracterización económica de la MIPYME en México</i>	38
1.5 <i>A manera de Conclusiones</i>	51
CAPÍTULO 2. LA PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL: LOS CIMIENTOS DE UNA NUEVA CONCEPCIÓN.....	54
2.1 <i>Introducción</i>	54
2.2 <i>Relevancia de las diferencias de enfoque en el estudio de las micro, pequeñas y medianas organizaciones</i>	55
2.3 <i>Lo que se escribe en México de las MIPYMO desde la perspectiva organizacional</i>	58
2.4 <i>Posibilidades de estudio de la MIPYMO desde la perspectiva organizacional</i>	63
2.5 <i>A manera de conclusiones</i>	67
PARTE II EL SISTEMA: MARCO GENERAL.....	69
REFERENTES TEÓRICOS PARA EL ESTUDIO DE LAS ORGANIZACIONES DESDE LA PERSPECTIVA DEL LENGUAJE.....	69
CAPÍTULO 3. ANTECEDENTES TEÓRICO-EPISTEMOLÓGICOS DEL FENÓMENO DEL LENGUAJE Y SU IMPACTO EN LAS CIENCIAS SOCIALES.....	69
3.1 <i>Introducción</i>	70
3.2 <i>De la primacía de las ideas a la primacía de las palabras: el rompimiento de una tradición</i>	71
3.3 <i>El principio del fin de una tradición lingüística. El giro de la relación de las ideas-mundo a la relación lenguaje-mundo.</i>	78
3.4 <i>El surgimiento del fenómeno llamado “giro lingüístico”</i>	86
3.5 <i>El sustento neo positivista: El lenguaje genera un mundo para cada individuo</i>	89
3.6 <i>El retorno a la preocupación por el lenguaje cotidiano</i>	94

3.7 <i>La repercusión del giro lingüístico en las ciencias sociales y humanas</i>	97
3.8 <i>A manera de conclusiones</i>	106
CAPÍTULO 4.- LA REPERCUSIÓN DEL GIRO LINGÜÍSTICO EN LAS CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS: LA APERTURA A NUEVAS PERSPECTIVAS DE ANÁLISIS	108
4.1 <i>Introducción</i>	108
4.2 <i>Consideraciones preliminares</i>	108
4.3 <i>El giro lingüístico</i>	110
4.4 <i>La teoría de los actos del habla</i>	112
4.5 <i>La lingüística pragmática</i>	117
4.6 <i>La etnometodología</i>	135
4.6.1 <i>Implicaciones de la etnometodología (ETN)</i>	145
4.7 <i>Algunas consideraciones sobre el enfoque discursivo de Michael Foucault</i>	148
4.8 <i>A manera de Conclusiones</i>	155
CAPÍTULO 5.- EL ANÁLISIS DEL DISCURSO EN LA COMPRENSIÓN DE LOS PROCESOS SOCIALES	157
5.1 <i>Introducción</i>	157
5.2 <i>La viabilidad del análisis del discurso como una perspectiva nueva en ciencias sociales</i>	158
5.3 <i>Las nociones de discurso más comúnmente manejadas en ciencias sociales</i>	165
5.4 <i>Las dos grandes categorías de trabajo en el análisis del discurso</i>	170
5.5 <i>Las diferentes modalidades de análisis en que ha derivado el discurso</i>	178
5.6 <i>A manera de conclusiones</i>	196
CAPÍTULO 6.- EL ANÁLISIS DEL DISCURSO EN EL ESTUDIO DE LAS ORGANIZACIONES: UNA VISIÓN PANORÁMICA	198
6.1 <i>Introducción</i>	198
6.2 <i>La emergencia de la Teoría de la Organización</i>	200
6.3 <i>El estudio de las organizaciones en la era postmoderna</i>	223
6.4 <i>La irrupción del lenguaje y el discurso en el marco de una teoría organizacional postmoderna</i>	227
6.5 <i>Lenguaje y Discurso como constructores de la Organización</i>	231
6.6 <i>A manera de conclusión</i>	237
CAPÍTULO 7.- EL ANÁLISIS DE LAS PRÁCTICAS CONVERSACIONALES EN ESPACIOS ORGANIZACIONALES	240
7.1 <i>Introducción</i>	240
7.2 <i>La acción organizada como evento conversacional</i>	240
7.3 <i>El carácter organizacional de una conversación: los estudios de habla en espacios organizacionales</i>	244
7.4 <i>Las dimensiones del contexto organizacional: un enfoque interdisciplinar</i>	252
7.5 <i>A manera de conclusiones</i>	260
CAPÍTULO 8.- UN MODELO PARA EL ANÁLISIS DE LAS CONVERSACIONES EN UNA PEQUEÑA ORGANIZACIÓN	262
8.1 <i>Introducción</i>	262

8.2 Componentes del Modelo	267
8.3 Esquema del marco teórico y del modelo analítico	287
8.4 A manera de conclusión: alcances del modelo	288
CAPÍTULO 9.- LOS ASPECTOS METODOLÓGICOS Y EL REGISTRO DE DATOS PARA EL ESTUDIO DE CASO	290
9.1 Introducción	290
9.2 La perspectiva de esta investigación	291
9.3 El registro de los datos.....	293
9.4 El tratamiento de los datos.....	302
9.5 A manera de Conclusiones	318
PARTE III EL ESTUDIO DE CASO: EL ANÁLISIS DE LAS PRÁCTICAS CONVERSACIONALES EN UNA PEQUEÑA ORGANIZACIÓN	321
CAPÍTULO 10.- ESTUDIO DE CASO: UN ANÁLISIS COMPLETO DE LOS ASPECTOS CONVERSACIONALES AL INTERIOR DE UNA PEQUEÑA ORGANIZACIÓN (C.E. CONSULTING).....	322
10.1 Introducción	322
10.2 Contexto histórico y económico de la organización estudiada	323
10.3 Descripción etnográfica de las sesiones de trabajo bajo estudio.....	336
10.4 El análisis de la dinámica conversacional	352
10.5 Los actos de habla o la creación de la realidad organizacional.....	438
10.6 Los usos y funciones del lenguaje desde la perspectiva organizacional	440
10.7 Conclusiones derivadas del Estudio de caso	447
CAPÍTULO 11.- CONCLUSIONES GENERALES	456
11.1 El análisis del escenario	456
11.2 Nuevas líneas de investigación.....	483
ÚLTIMAS PALABRAS	490
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	493
ANEXOS	501
ANEXO 1.- GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	502
ANEXO 2.1.- TRANSCRIPCIÓN LIBRE DE LAS REUNIONES DE TRABAJO	509
ANEXO 2.2.- TRANSCRIPCIÓN DE LAS REUNIONES DE TRABAJO UTILIZANDO LA METODOLOGÍA DE ANÁLISIS.....	547
ANEXO 3.-	609
PROPUESTA DE CAPACITACIÓN DERIVADA DEL PROCESO DE INTERVENCIÓN EN CE. CONSULTING.	609

Introducción

"Podríamos decir que una persona se diferencia de los miembros de otras especies porque conversa, es decir, porque se relaciona con los otros miembros de su especie mediante interacciones verbales orales.

La conversación hace posible el trabajo cooperativo -manual o intelectual- y es algo así como el motor y el aceite que permite poner en marcha y engrasar las relaciones sociales "

Amparo Tusón (Análisis de la conversación, 1997: 12)

1. Marco de la investigación

La conversación es una función esencial en las organizaciones. Es el medio no solo de la gerencia, por excelencia, para influir en los empleados y dirigir el trabajo que realizan. Por medio de las conversaciones nos relacionamos con una multitud de personas y organizaciones que, a su vez, están constituidas por personas. De hecho, la convivencia cotidiana en el trabajo está hecha de numerosos encuentros, de interacciones, de negociaciones con otros individuos en diferentes contextos: en los procesos administrativos, en los momentos de descanso, en la hora de la comida, en el piso de la fábrica, en los pasillos de las oficinas, en la relación con proveedores y vendedores, con las familias de los empleados, en fin, con un sinnúmero de personas y en diversos procesos organizacionales.

Pero no siempre hablamos igual. No hablamos igual a una compañera de trabajo que a un empleado público en una ventanilla de trámites de gobierno, o al presentar nuestros servicios a un posible cliente, o a la persona que nos atiende en la taquilla de un cine, o a la cajera del supermercado, o a un desconocido que nos pregunta la hora caminando por la calle.

En cada caso, el contexto en que nos encontramos, el hecho de conocer o no a la persona, el motivo de la conversación, entre otros factores, condicionan nuestra manera de hablar, nuestros gestos, el tono de voz, el registro utilizado, el foco de atención en nuestras conversaciones.

Con el lenguaje construimos y exhibimos nuestra identidad, identidad fluida y circunstancial, contextualizada; con él nos presentamos ante los demás en cada momento, en cada situación concreta: como directivo, gerente, empleado, madre, esposo, compañero, ciudadano, transeúnte o cliente, pero también, por medio del lenguaje fabricamos la imagen que queremos dar de nosotros mismos: ordenados, disciplinados, distraídos en el trabajo, feministas, de izquierda, intelectuales, académicos. Porque, como dice Pujolar (1997:16). *"Es a través de la lengua que construimos nuestra manera de entender el mundo y que nos situamos dentro de nuestra sociedad. En los incontables contactos sociales que tenemos en la vida diaria, la lengua es una parte inseparable de nuestras actuaciones y de cómo proyectamos nuestra personalidad a los demás"*.

Sin embargo, aun cuando, en cada caso, el contexto puede ser muy variado, para comunicarse adecuadamente no basta con dominar el código lingüístico o conocer las reglas gramaticales que nos permiten construir adecuadamente las oraciones, sino que comporta la maestría de una serie de normas y hábitos de interacción. Saber qué decir y cuando es mejor callar, cómo hacer las preguntas y en qué momento, qué registro utilizar en cada situación, también implica una serie de aspectos paraverbales y no verbales; como y cuando hay que mirar a los ojos cuando se habla, la distancia a la que

nos debemos situar, el tono de voz, los silencios entre turnos de palabras, los gestos, etcétera.

En palabras de Buxó (1983: 46), en el proceso de socialización y en función de la cultura de referencia, el ser humano aprende a seleccionar *“ciertos rasgos para producir estilos de comportamiento no verbal apropiados al sexo, rol-status y clase social de los interlocutores, así como según sea el contexto social de la situación: formal, cortés, militar, político afectivo, emocional, sagrado, etc.”*

Todo este conjunto de aspectos que hay que dominar para comunicarse adecuadamente es lo que los etnógrafos de la comunicación han definido como competencia comunicativa. Este concepto, que fue acuñado por Hymes (1966) y que se puede definir como el conjunto de aptitudes que permiten a un hablante comunicarse eficazmente en situaciones culturales específicas, es lo que nos interesa observar, para el caso de esta tesis, en situaciones organizacionales específicas, a saber: ¿Cómo se conversa en una pequeña organización? ¿Cuáles son las características de estas conversaciones?

Sabiendo que las conversaciones, tal como afirma Echeverría (2003), son el alma de la empresa, lo que define sus posibilidades de realización, sus éxitos, en fin, una red dinámica de conversaciones en conversación consigo misma y con su entorno; entonces, en la medida en que entendemos el lenguaje como acción, nos interesa detectar los distintos actos, las distintas acciones del lenguaje y la manera en que cada una de ellas incide en el

diseño de las acciones organizacionales de una pequeña organización, en esencia, analizar el acto conversacional.

Es un hecho que a lo largo de nuestra vida, en cada interacción con la que nos vemos confrontados vamos generando nuevas estrategias, nuevos recursos comunicativos. Aprendemos a hacer las cosas de una determinada manera, la de los que nos rodean. En todo el proceso de socialización, directa o indirectamente, se incorporan normas, hábitos, maneras de decir, registros diferentes que van definiendo poco a poco nuestras habilidades conversacionales: la forma en que saludamos a un conocido, como nos despedimos, como preguntamos, qué se puede decir y qué no según el contexto, etcétera.

Este conjunto de habilidades conversacionales, acaban configurando nuestro repertorio comunicativo que podríamos definir como la totalidad de recursos lingüísticos y no lingüísticos disponibles para un individuo, en tanto que miembro de una comunidad de habla (Gumperz, 1986: 20). Cada miembro, como individuo, selecciona entre estas habilidades o normas lingüísticas, el más apropiado para el contexto determinado en que se encuentra, aunque puede cambiar de uno a otro en el marco del mismo evento comunicativo.

Aprendemos a comunicarnos como lo hacen las personas que tenemos más cerca y esto conlleva que nuestra competencia conversacional sea el producto de un entorno social o cultural determinado, y que, por tanto, en las interacciones verbales entre personas de orígenes sociales, profesionales o

culturales diferentes es muy probable que se puedan dar dificultades de comprensión.

En este sentido, la capacidad de adaptarse a entornos organizacionales y a ser capaz de relacionarse adecuadamente con individuos de ámbitos culturales variados, deviene fundamental, especialmente para aquellos que ocupan niveles inferiores en la estructura social. Como dice Gumperz (1982:10), *"La capacidad para manejarse o adaptarse a las diferentes situaciones laborales, hace que la habilidad conversacional se convierta en esencial, así, la capacidad para establecer relaciones con personas que no conocemos deviene en algo no solo crucial para mantener el empleo, sino con fines de relacionamiento o inclusión social."*

Lo anterior convierte a estos eventos de habla en un excelente ámbito de análisis de las normas implícitas que regulan las interacciones sociales, de las repercusiones que pueden tener para los actores implicados y de las posibles divergencias comunicativas por motivos sociales, profesionales o culturales.

En definitiva, si una organización no es otra cosa que un sistema de acuerdos y supuestos entre personas, sin importar la forma que estos tomen, entonces su devenir no es otra cosa que una historia de conversaciones y compromisos derivados de esas conversaciones. De este modo, esta red de compromisos puede tomar distintas formas, traducándose en contratos, estatutos, organigramas, métodos y procedimientos, usos y costumbres, en fin, maneras particulares de la organización de hacer las cosas.

Pero las palabras no significan exactamente lo mismo dentro o fuera de una organización, ni para toda organización. Hay organizaciones en donde no se puede hablar de ciertos temas, donde determinadas cosas pueden decirse y otras no, etc. En este sentido nos interesa identificar, como ya se mencionó, como se conversa y cuáles son las características de estas conversaciones en una organización de dimensiones pequeñas.

2. Delimitación del objeto de estudio.

Actualmente el estudio de las MIPYMES se ha convertido en uno de los temas centrales de los debates sociales y políticos en todo el mundo, y especialmente en México.

Las perspectivas disciplinarias bajo las cuales se ha estudiado a la MIPYME son variadas y diversas. Pero se puede afirmar que prevalecen dos visiones; una que es preponderantemente económica -muy abundante por cierto- y la otra, que aborda a la MIPYME desde la perspectiva de la complejidad y diversidad organizacional, que en años recientes, a partir del método del estudio de caso, ha comenzado a sentar las bases de lo que puede llegar a constituirse, con el paso del tiempo, en una robusta teoría de la organización de las pequeñas empresas, razón por la cual su desarrollo teórico ha tenido un creciente interés.

Desde la perspectiva de los estudios organizacionales, esta tesis tiene como foco de interés, una de las materializaciones conceptuales de las llamadas teorías organizacionales postmodernas que ven al lenguaje como elemento fundamental, constructor de relaciones, entidades y subjetividades,

específicamente, el análisis del discurso, que como una forma de análisis organizacional busca, a partir de la observación directa del acto conversacional, identificar la forma en que conversan las personas al interior de una organización.

El objeto de la investigación es, pues, analizar las prácticas conversacionales que se establecen en el marco de este tipo de organizaciones, para ello, nos centraremos especialmente en las prácticas conversacionales de los individuos que conforman una pequeña organización implicados en una serie de interacciones inherentes a su trabajo. En concreto, lo que nos interesa es determinar, cual es la naturaleza de las prácticas conversacionales que se desarrollan entre el dueño/director y los empleados en una pequeña organización y como dichas prácticas influyen en la coproducción de un amplio rango de actividades de trabajo.

Además, en tanto que partimos de la percepción inicial de que se trata de situaciones variadamente asimétricas, nos interesa conocer cómo los participantes gestionan esta distribución desigual de la autoridad, especialmente qué efectos tiene en la construcción de las identidades del dueño/director y sus colaboradores.

Y, finalmente, nos interesa poder demostrar que a pesar de esta desigual distribución de poder, ambos participantes cooperan activamente en la producción de la acción organizada de la pequeña organización en cuestión.

Por otra parte, como lo que queremos es analizar las prácticas conversacionales que tienen lugar en el seno de la organización, debemos

tener en cuenta que esta realidad comunicativa no se reduce a la relación del dueño con sus colaboradores sino que el contexto tiene un peso central en la configuración de la identidad de los actores involucrados.

El hecho de hablar no es sólo un proceso de transmisión de información sino que conlleva la implicación cooperativa de dos o más personas y, por tanto, ha de entenderse como un tipo de acción social.

Hablamos para conseguir determinados objetivos y para ello disponemos de diferentes recursos, desarrollando determinadas estrategias para alcanzar las metas que nos hemos propuesto.

Estos recursos son fruto de nuestra pertenencia a un entorno cultural y social determinado, es por ello que en las interacciones comunicativas también se evidencian las relaciones de poder y de solidaridad que configuran las estructuras sociales. Por lo tanto, como dicen Calsamiglia y Tusón (1999: 26), el análisis del discurso no debe entenderse sólo como una práctica investigadora sino también como un instrumento de acción social, *“ya que permite desvelar los (ab)usos que, desde posiciones de poder, se llevan a cabo en muchos de estos ámbitos y que se plasman en los discursos: estrategias de ocultación, de negación o de creación del conflicto; estilos que marginan a través del eufemismo o de los calificativos denigrantes, discursos que no se permiten oír o leer”*.

Esta capacidad del análisis del discurso de explicar lo que se esconde detrás de los diversos usos que se hace del lenguaje en los diferentes ámbitos sociales, mostrar cómo se utiliza como mecanismo de dominación, de

control, de ocultación de determinadas realidades sociales, lo configura como un eficaz instrumento de transformación social.

Sin embargo, esta vinculación al análisis del discurso, que debe entenderse circunscrita al marco antropológico de la investigación, pone de manifiesto el carácter interdisciplinar y amplio del enfoque escogido para hacer frente al reto que nos planteamos, y que es consecuencia directa de la complejidad misma que representa el estudio del uso de la lengua por parte de los hablantes de una comunidad determinada, en este caso una pequeña organización.

Esta perspectiva pragmática es también la que orienta nuestra investigación y la que define el hilo conductor de la construcción de una propuesta analítica que desde los estudios organizacionales incorpora las categorías y las técnicas de la pragmática del lenguaje, el análisis del discurso o el análisis de la conversación, en general de las diferentes disciplinas que han hecho del uso de la lengua su objeto de estudio.

Evidentemente, una consecuencia deseable de este enfoque analítico es el establecimiento de propuestas de transformación de las relaciones de trabajo en el contexto de una PYME, a partir de una mejor comprensión de lo que pasa en la interacción conversacional y de un mejor conocimiento de las relaciones ordinarias que se establecen entre los propietarios/directivos y los empleados. Con esto queremos reafirmar nuestra voluntad de que esta investigación repercuta positivamente en las partes implicadas, sin ser ello el objetivo principal.

Por otro lado, esto también tendrá consecuencias positivas -como veremos más adelante- en la forma en que la propia organización asume las tareas que realizan sus empleados y en la necesidad de incorporar los aspectos comunicativos en las políticas formativas dirigidas a su personal.

Y, por último, es evidente que una mejora de la capacidad conversacional de los actores relevantes repercutirá en la misma organización. Sin duda -en una mejora de la acción organizada- y, por supuesto, en un "empoderamiento" de la parte más débil de la relación: el empleado.

En concreto, este trabajo pretende dar respuesta a las siguientes cuestiones:

Pregunta principal:

¿Cuál es la naturaleza de las prácticas conversacionales que se desarrollan entre el dueño/director y los empleados en una pequeña organización y como dichas prácticas influyen en la coproducción de un amplio rango de actividades de trabajo?

Preguntas secundarias:

a) Con respecto a la cuestión metodológica:

¿Cómo analizar las prácticas conversacionales en el seno de una organización pequeña? ¿De qué manera podemos poner de manifiesto las interrelaciones que se establecen entre las prácticas comunicativas que tienen lugar en el seno de la organización, en concreto las que tienen lugar entre los empleados y el dueño/director de la organización? ¿Qué elementos

intervienen en la construcción y reactualización de la acción organizada de la misma organización?

b) En cuanto a la relación de trabajo entre dueño y empleados

Si partimos de la hipótesis de que la relación que se establece entre dueño y empleados es claramente asimétrica, con el dueño ocupando la posición alta y los empleados la baja en la jerarquía organizacional, ¿de qué manera esto se refleja en las prácticas conversacionales de estos interlocutores a lo largo de su interacción? ¿Cómo afecta esta divergencia de poder, si es que se da, en la coproducción de su acción organizada?

c) En cuanto a los resultados prácticos de la investigación

¿Cómo podemos hacer que la investigación repercuta positivamente en las partes implicadas, especialmente en aquella que ocupa la situación más baja en la interacción? Es decir, ¿de qué manera podemos mejorar la capacidad de los empleados para realizar de manera eficaz su trabajo y que esto repercuta en una mejor realización de su acción organizada?

3. Organización del trabajo

En cuanto a su estructura documental, la tesis se configura de la siguiente manera: a continuación de este capítulo introductorio, en los capítulos uno y dos que conforman la PARTE I de esta tesis, se muestran los enfoques bajo los cuales se ha estudiado y se sigue estudiando a las micro, pequeñas y medianas organizaciones: uno, el enfoque tradicional técnico económico, relevante por su énfasis en lo cuantitativo, cada vez más sofisticado, pero que sin embargo obedece a una visión funcionalista,

genérica y marcadamente cartesiana y, enseguida, el otro, el enfoque de los estudios organizacionales, una atinada propuesta que surge como una respuesta desmitificadora de las visiones dominantes. Más abierta, es una apuesta por una nueva comprensión y práctica en el estudio de las micro, pequeñas y medianas organizaciones. Cabe mencionar que ninguno de los dos enfoques de estudio invalida al otro, por el contrario, son ampliamente complementarios. El que llamamos el camino de los estudios organizacionales es el que vamos a tomar como perspectiva de estudio y en el que vamos a sustentar nuestra investigación sobre un aspecto de las pequeñas organizaciones: sus conversaciones.

Para ello, en el siguiente bloque, correspondiente a la PARTE II, se presenta lo que se considera son los referentes teóricos que van a permitirnos fundamentar el estudio de las pequeñas organizaciones desde la perspectiva del lenguaje, específicamente, desde una de sus variantes, las conversaciones.

Se inicia el tercer capítulo con algunos antecedentes teórico-epistemológicos del fenómeno del lenguaje que lo han llevado a impactar seriamente en las ciencias sociales.

Siendo la perspectiva más lejana, daremos cuenta de cómo el giro lingüístico tiene que romper con una tradición secular centrada en el mundo de las ideas para ser considerado como un instrumento para ejercitar nuestro pensamiento y constituir nuestras ideas. De este modo, el lenguaje deja de ser visto como un medio para representar la realidad y pasa a ser considerado como un instrumento para “hacer cosas”.

Como un siguiente nivel de análisis, en el capítulo cuatro se presentan los fundamentos que permiten legitimar el papel del lenguaje en las ciencias sociales para constituirse en un conjunto de genuinas perspectivas que han contribuido a transformar la concepción de los mismos procesos sociales y de la forma de abordarlos, entre ellos el análisis del discurso. En el capítulo cinco se desarrollan, más ampliamente, ciertas modalidades de análisis en que ha derivado la corriente discursiva y que pueden seguirse para el estudio de procesos sociales tales como el que se pretende realizar en esta tesis; el estudio y comprensión de los procesos de interacción verbal tomando como estudio de caso a una pequeña organización.

Pero antes, tenemos que hacer un alto en lo que consideramos la irrupción del lenguaje y del discurso en el marco de las teorías organizacionales postmodernas. Para ello, en el capítulo seis se describen los detalles más relevantes de la Teoría Organizacional y su evolución hacia los Estudios Organizacionales, específicamente hacia el campo de los estudios postmodernos de la organización, dentro del cual se ubica el lenguaje, el discurso y el análisis de la conversación en el análisis organizacional. Así mismo, se reconoce el carácter complejo de la noción de organización, preparando con ello el terreno para comenzar a pensar a una organización más allá de los límites del paradigma funcionalista.

Según los autores postmodernistas, la organización se constituye como un flujo incesante de relaciones inestables, y es en ese fluir de relaciones de las cuáles emerge lo que se llama organización. Estas relaciones son relaciones sociales sustentadas y constituidas como flujos discursivos, de ahí

su interés por el énfasis en el papel sociopráctico del lenguaje, más que su supuesta función representativa. En base a estos nuevos lineamientos es que fundamentamos el carácter organizacional de las conversaciones, lo que nos lleva a plantear en el capítulo siete al análisis de las prácticas conversacionales en espacios organizacionales como una herramienta estratégica para explicar las formas en que la organización se realiza a través del habla, a través de sus conversaciones.

Así, desde el marco teórico y epistemológico del lenguaje, y en concreto, desde las modalidades en que ha derivado el análisis del discurso, en particular la sociolingüística interaccional, la etnografía de la comunicación y el análisis de la conversación, es que proponemos en el capítulo ocho de esta investigación, un modelo para el análisis de las conversaciones en una pequeña organización, planteando en el capítulo nueve los aspectos metodológicos que acompañaron el registro de la información en aras de cumplir con el objetivo de nuestra propuesta y dar respuesta a nuestra pregunta de investigación. Adicionalmente, se presenta el corpus de datos que constituyen el elemento central de la investigación y se expone la metodología empleada en el levantamiento de información y su respectivo análisis, así como las características técnicas de los recursos empleados. Estos datos, mayoritariamente discursivos, se han recogido principalmente, videograbando las reuniones de trabajo en las oficinas de la organización, ya que consideramos que, las prácticas que aquí se dan -las conversaciones sobre el estado de operación de la organización- son las que definen el objetivo prioritario de la actuación de la misma organización.

La PARTE III comienza con la presentación del estudio de caso. Esto nos va a permitir validar el modelo propuesto, elaborado sobre la base de los elementos teóricos y metodológicos abordados previamente. La pretensión es contar con una aproximación lo más densa posible de los eventos comunicativos que tienen lugar en el seno de la organización estudiada: CE. Consulting, para ello, se tiene en cuenta no sólo lo que sucede en el escenario de la organización, es decir, en las interacciones entre dueño/director y empleados, sino que también se incorpora una aproximación a lo que sucede en los bastidores de la organización.

En este sentido, el capítulo diez de esta tercera parte, analiza las prácticas comunicativas del escenario laboral, iniciando con la descripción etnográfica del evento comunicativo -teniendo como referente el marco analítico del modelo SPEAKING, elaborado por Hymes (1974)- y poniendo de manifiesto la complejidad de los factores que constituyen los acontecimientos comunicativos, en nuestro caso las sesiones de trabajo en la organización, entendidas como un evento de habla relevante de nuestro entorno cultural.

Este análisis fija su atención en los elementos esenciales con los que los participantes construyen su contrato comunicativo, que define las prerrogativas y las restricciones de cada uno de estos participantes en el desarrollo de la interacción y que, en definitiva, condicionan la configuración de sus respectivas identidades y roles dentro de la organización.

Desde este punto de vista, el análisis de la dinámica conversacional se desarrolla a partir de tres dimensiones fundamentales: la dimensión interlocutiva, la dimensión temática y la dimensión enunciativa. La dimensión

interlocutiva interesa por el uso que cada participante hace del espacio interlocutivo, es decir, en el cuánto (el capital verbal) pero también en el cómo (los modos de toma de palabra y los roles comunicativos).

Por otra parte, la dimensión temática nos permite analizar cómo la interacción se organiza de forma estructurada y cómo los protagonistas se mueven dentro de esta estructuración temática. Por último, la dimensión enunciativa nos muestra cómo los protagonistas de la interacción se implican en lo que dicen, cuál es la imagen que quieren transmitir sobre su persona, sus intenciones, etc. Para ello, se analizan las marcas subjetivas que los participantes dejan inscritas en el discurso (las modalidades enunciativas y los modos de estructuración del discurso).

Una vez terminado el análisis del caso, el apartado dedicado a las conclusiones (capítulo once) recoge los resultados del estudio realizado, además de algunas reflexiones sobre el enfoque utilizado y la propuesta de nuevas líneas de investigación abiertas con esta investigación. Finalmente, se recogen las referencias bibliográficas y los anexos, donde se pueden consultar las transcripciones de las grabaciones hechas en las oficinas de la organización C.E. Consulting y de las entrevistas realizadas al dueño de la empresa, objeto de análisis en este trabajo.

Ya para terminar, es importante mencionar que a lo largo del trabajo se presentan diferentes fragmentos de las transcripciones de las sesiones de trabajo registradas, pero también de las entrevistas al dueño y de las anotaciones que hemos realizado en el diario de campo. Estos fragmentos se identifican con las letra (a) para el análisis de la interacciones, (e) para las

entrevistas y (d) para las anotaciones del diario de campo, seguidas del número correspondiente de cada relación de citas. Por otra parte, las citas a pie de página y las imágenes, gráficas y tablas, han sido numeradas por capítulos.

PARTE I. LOS EJES DE OBSERVACIÓN

Los marcos de indagación en el estudio de la pequeña y mediana organización

Presentación

En esta primera parte se abordará el ensamblaje de dos perspectivas, entendida una como la perspectiva técnico económica y la otra como la perspectiva organizacional. Si bien este trabajo tiene como foco de interés una de las materializaciones conceptuales de las llamadas teorías organizacionales postmodernas, específicamente la tendencia teórica que incluye dentro de sus preocupaciones intelectuales el lenguaje y su representación, esta última va a emerger, aparentemente, como heredera del giro posmoderno en la teorización organizacional posterior al postmodernismo.

Es por ello que en esta primera parte se propone revisar las principales características y concreciones conceptuales en que han devenido el estudio de la MIPYME, tanto desde la perspectiva técnico económica como desde la postura de los estudios organizacionales, como preámbulo a una segunda parte donde los referentes teóricos, desde la perspectiva del lenguaje, nos dotaran del marco teórico para proponer un modelo de observación para el estudio de las organizaciones desde la perspectiva de sus conversaciones y, en la tercera y última parte de este trabajo, validarlo con un estudio de caso.

Se habla de un ensamblaje porque, al parecer, es la postura más idónea para comprender la conformación de estas perspectivas teóricas; un

proceso de acoplado de diversos conceptos provenientes de distintos saberes e intereses, que van desde el discurso económico, hasta el manejado por los estudios organizacionales. Un proceso de articulación en el cual se ha ido modelando, y modulando, el actual saber organizacional, el que hoy parece posicionarse, más por acumulación que por evolución. Piezas de un rompecabezas que se ven, pero que requieren ser re-pensadas, otras, que no se ven, pero que sin embargo, se piensa deben estar ahí, sin plena certeza, aún, de cuales son sus fronteras. En fin, saberes organizacionales que se van conformando de acuerdo al “all depends”.

Capítulo 1. La perspectiva técnico económica de la MIPYME en México

1.1 Introducción

La pequeña empresa ha mantenido un interés creciente por su estudio desde la década de los años 90. La incorporación de nuevos conocimientos y corrientes de pensamiento en el escenario económico mundial (desarrollo de nuevas tecnologías, procesos de internacionalización de las economías, etc.) y las recurrentes crisis económicas que han afectado de manera diferencial el desempeño de estos estratos empresariales, hace que permanentemente sean objeto de estudio por parte de distintos estudiosos interesados en el tema.

Lo anterior ha servido tanto para resaltar la importancia de las MIPYMES como generadoras de empleo (aunque en ocasiones muy precario) y detonadoras del desarrollo local, como por sus potencialidades para convertirse en importante complemento del trabajo de las grandes empresas.

El excesivo protagonismo que por mucho tiempo detentó la gran empresa -sobre todo en los dos primeros tercios del siglo pasado-, con el paso de los años se ha venido desdibujando, producto de entornos más turbulentos, la dinámica de los cambios y las tendencias de los mercados.

Esta realidad nos ha llevado a entender que las reglas de los negocios, tanto locales como internacionales, ya no se basan, necesariamente, en la dimensión o tamaño de las empresas, sino en su movimiento y rapidez para generar resultados. La tecnología ha abierto más oportunidades y las pequeñas empresas, poco a poco, se van apoderando de la geografía de los negocios.

Hoy por hoy, para nadie es un secreto que las Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES), sobre todo aquellas con un alto componente tecnológico, son responsables, en buena medida, de las innovaciones que se dan, sobre todo en los países de mayor desarrollo, convirtiéndose en un gran detonador del bienestar económico.

Si aunado a ello consideramos que, del producto bruto mundial, aproximadamente sólo el 20 % se comercializa internacionalmente (Albuquerque, 1997), podemos darnos una idea más precisa, desde otra óptica, de la importancia de la actividad de este sector para el desarrollo local.

En este sentido, una tarea primordial, tanto de la academia como de las instancias gubernamentales correspondientes, es pensar y estudiar a las MIPYMES desde perspectivas que permitan dar una respuesta alternativa, ya no a partir de los preponderantes estudios económicos, que al respecto

abundan, sino a partir de otros enfoques que permitan aproximarnos a una explicación de las características particulares que las distinguen en cada realidad local, así como aquellas características que les son comunes.

Así que, tal como se mencionó al principio, el objetivo de este capítulo es presentar una visión panorámica de lo que se ha escrito sobre las MIPYMES, en términos económicos. Para llegar a ello se hace un recuento de lo que hasta el momento se ha estudiado desde la visión *economicista* de este segmento de empresas, considerado como muy dinámico y con amplio potencial de desarrollo.

Esta noción económica de la MIPYME nos dotará de elementos suficientes para, en el siguiente capítulo, a manera de contraste, fundamentar la importancia de incorporar la visión organizacional en la explicación de la complejidad de estas empresas, pasando, como lo propone De la Rosa (2004), de la noción económica de empresa a la noción organizacional de la misma, como una fértil forma de acercarse a la explicación de su carácter complejo.

1.2 La preponderancia de la visión técnico económica en el discurso de la MIPYME

Quizás, debido a sus bajos niveles de productividad y competitividad,¹ la mayoría de los estudiosos de las MIPYMES se han enfocado en conocer

¹ El término competitividad tiene sus orígenes en el concepto inglés *Competitiveness*, que significa *capacidad de competir, o rivalidad para la consecución de un fin*, y se deriva del concepto *competencia* (que significa *disputa o contienda entre dos o más personas sobre algo*) (www.rae.es, consultado el 25 de Julio de 2011). En lo concerniente al ámbito económico se refiere a “creación y mantenimiento de un mercado en el que participan numerosas empresas y donde se determina el precio conforme a la ley de la oferta y la

las razones de su éxito o fracaso desde la óptica económica, tendiendo a realizar estudios de carácter económico, sectorial y estadístico, dónde lo que prevalece es el problema de cómo hacerlas más eficientes y cómo integrarlas a las dinámicas nacional e internacional, considerando muy poco, o en ocasiones dejando de lado, el estudio de la diversidad y complejidad inherentes al factor humano, y por ende, al organizacional.

En los últimos años se han generado abundantes y variadas referencias en cuanto al estudio de la MIPYME. Para desarrollar este apartado nos apoyaremos, principalmente, en el trabajo doctoral denominado “La micro, pequeña y mediana organización en la perspectiva de los estudios organizacionales. Una mirada al caso de una micro organización desde la óptica del poder”. En un intento por agrupar todo este cuerpo de conocimientos, De la Rosa (2007), en la investigación doctoral anteriormente mencionada, ha propuesto una forma muy original de organizar toda esta literatura referente al estudio de las MIPYME, forma que nos parece adecuada para los efectos de este trabajo.

Sus propósitos, al realizar este análisis, según revela el autor, fueron, contar con una síntesis de los temas que, en términos generales, son abordados por la literatura en torno a las MIPYME, a la vez que contar con

demanda” [Anda, 1996:144]. Stalk, Evan y Shulman [1992] señalan que a la competitividad se le asocia con una mayor productividad, de modo que los términos de *competitividad* y *productividad* se utilizan de manera indistinta, y que en ocasiones se entiende el concepto de competitividad como la mayor penetración en los mercados, en los crecientes flujos de inversión y en los menores costos unitarios laborales alcanzados (Tomado de Berumen, 2009: 11).

una manera de aproximarse a los saberes y problemática organizacional de dichas unidades económicas. Para ello, derivado de su revisión literaria, sugirió agrupar la información al respecto, en tres grandes tipos de discurso:² uno *oficial*, otro *académico* y el tercero *managerial*.

Dado que, como ya se mencionó, representa una propuesta adecuada de organización de los saberes de la MIPYME, enseguida se describen los aspectos más relevantes de este esfuerzo por ordenar la literatura existente sobre dicho sector empresarial.

-En el *discurso oficial* se incluyen a todos aquellos autores que pertenecen a organizaciones o gremios empresariales, asociaciones de profesionales, instituciones gubernamentales, organizaciones privadas en estrecha relación con organizaciones públicas, organismos internacionales y algunos académicos o investigadores que participan en las publicaciones emitidas por estos organismos.

De manera sucinta, los escritos, en general, son agrupados en nueve temas: 1) La importancia social y económica de las MIPYME, 2) La heterogeneidad del sector y la necesidad de su reestructuración, 3) Las líneas de acción y los apoyos con los que cuenta la MIPYME, 4) La inserción de la MIPYME en la economía y las repercusiones de esta en aquella, 5) Los factores que harán y hacen competitiva a la MIPYME y fomentan su

² El autor define al discurso general de la MIPYME", como el conjunto de escritos argumentativos, explicativos, descriptivos, prescriptivos, interpretativos y/o declarativos que se entretajan para establecer nociones y significados generales y/o específicos relacionados con la MIPYME en el contexto mexicano (De la Rosa, 2007).

desarrollo, 6) Los modelos de organización de la producción y de la industria que México puede y debe adoptar, 7) La importancia y deber del empresario para el desarrollo de la MIPYME, 8) La caracterización y problemática tecno económica de la MIPYME, y 9) Estudios estadísticos de la MIPYME.

La característica más relevante de este discurso, según palabras del autor, es la gran carga de visiones empresariales, económicas y políticas, en que intervienen instituciones y personajes comprometidos con el desarrollo y éxito de la MIPYME; de ahí que su enfoque sea plenamente propositivo, prescriptivo y descriptivo del fomento y desarrollo de la MIPYME.

-Para el caso del *discurso académico*, se plantea que en él participan básicamente investigadores y/o académicos de instituciones de educación superior, ya sean públicas o privadas, estudiantes de posgrado e institutos y centros de investigación. Menciona que, aunque en algunas cuestiones concuerda con el discurso oficial, el discurso académico es más crítico y analítico y ofrece amplias posibilidades para reflexionar sobre la problemática de la MIPYME.

El discurso académico transita por once tópicos: 1) la importancia económica y social del sector de la MIPYME, 2) su heterogeneidad y su necesaria reestructuración, 3) el análisis de las repercusiones del ambiente económico en la MIPYME, 4) el estudio y análisis teórico de los modelos de organización de la producción y de la industria (de otros países), así como el estudio empírico de los modelos de organización de la producción y de la

industria que México puede, debe y ha adoptado, 5) el estudio y el análisis del grado de éxito o fracaso de las políticas industriales y los apoyos a favor de la MIPYME, 6) el análisis de los factores de éxito, competitividad y desarrollo de la MIPYME, 7) el estudio de algunos elementos organizacionales y el (somero) análisis organizacional de la MIPYME, 8) el estudio del empresario de la MIPYME, 9) las organizaciones empresariales y su relación con la MIPYME, 10) la caracterización y problemática de la MIPYME, y 11) diversos factores de análisis con relación a la MIPYME, como la calidad, la relación universidad-empresa, la contaminación, la capacitación, etc.

Como es de observarse, el discurso académico abarca temáticas diversas y no sólo la económica; en él participan instituciones y personajes interesados en el estudio e investigación de la MIPYME (de ahí su enfoque reflexivo, analítico, explicativo, comparativo, y descriptivo), cuya capacidad argumentativa sobre lo que expone y sugiere, tiene mayor certeza, ya que cuenta con una base empírico-teórico-estadística más amplia sobre la cual reflexionar.

-Finalmente, el tercer gran apartado, tiene que ver con el *discurso managerial*, en cuya elaboración participan, básicamente, consultores de empresas y académicos ligados a esta actividad o estudiosos del *know how* de la MIPYME.

Se denomina managerial porque versa sobre el *know how* necesario para el éxito y buen desempeño de la MIPYME. Los tópicos sobre los que

abunda son el know how en sus diferentes facetas (finanzas, planeación, mercadotecnia, recursos humanos, entre otras), las características y problemática de la MIPYME, las líneas de acción propuestas para la MIPYME y cuestiones relacionadas con el empresario de la MIPYME. De esta manera, el discurso managerial es un discurso propositivo y prescriptivo, comprometido con el desarrollo y buen funcionamiento de la MIPYME. Su base reflexiva se sustenta, principalmente, en la experiencia acumulada en la práctica, por lo que es un discurso un tanto cuanto pragmático.

En resumidas cuentas, estos tres enfoques o formas de acercamiento al estudio de las pymes, conforman, lo que el autor ha llamado “el discurso general de las MIPYMES” que, en términos generales, reúne las siguientes características: representa una *visión interna*. Ello implica contar con un conocimiento de sus formas y maneras internas de organización, de administración, de relación laboral y de producción, las formas de pensar y actuar de sus dirigentes y fuerza de trabajo, sus niveles de tecnología, calidad, productividad, competitividad, entre otros aspectos.

Por otro lado, también representa una *visión externa* de la MIPYME, es decir, una forma de conocer lo que se hace a favor de ella, la manera en que se pretende fomentar su desarrollo y lo que se espera de ella.

Es, en fin, un discurso general con tres orientaciones claves: la prescripción, el análisis y el pragmatismo, que giran en torno a las diversas

problemáticas de la MIPYME, encaminadas al éxito, desarrollo y buen funcionamiento de la misma.

De todo lo anterior podemos deducir que, desde la óptica económica, la literatura respecto a las MIPYMES es abundante y copiosa, a tal grado que permite establecer tal tipología discursiva.

Pero, con todo y lo abundante que pudiera significar este conocimiento acerca de las MIPYME, sigue representando un amplio campo de estudio para muchos interesados. Y no es para menos, el objetivo preciso con el que esta visión economicista ha ido centrando su atención se ha ido modificando según se ha transformado el modo de producción dominante y la forma como se añade valor a la sociedad.

Dicho de otra manera, la forma de organizar la capacidad productiva de las personas para lograr que cumplan con lo que la empresa espera de ellas, ha cambiado, o al menos, las prioridades no son las mismas.

La mayoría de las políticas laborales -por poner un ejemplo- que fueron diseñadas durante el siglo XIX, han funcionado bien para tareas manuales repetitivas y estructuradas, pero cuando el trabajo se vuelve un intangible, cuando lo menos que se le pide a un empleado es que se involucre y que sea más flexible, que tome decisiones, la situación se torna un poco más que difícil, sobre todo cuando ha vivido por más de un siglo con el yugo del enfoque cartesiano sobre sus espaldas.

Este salto de escala pone de manifiesto la necesidad de plantear nuevas formas de organización económica, lo que deja abierta la puerta para continuar estudiando a las MIPYMES bajo esta perspectiva, pues, si bien, como hemos mencionado antes, se ha transformado el modo de agregar valor a la sociedad, la visión económico funcionalista sigue siendo identitaria de esta perspectiva, aun cuando manifieste ciertos rasgos “humanistas”.

Es un proceso largo y complejo que está produciendo cambios profundos en la forma de organizar el trabajo pero donde, finalmente, el concepto de dinero, el enfoque económico, no sufre ninguna transformación, es decir, la organización continua siendo una entidad calculable, exenta de emociones e irracionalidad, donde el desempeño de los diversos tipos de organizaciones precisa de una maximización de las ganancias. En este sentido, dejar de pensar a la PYME desde un enfoque económico es una utopía, aun cuando no permita tener las respuestas más apropiadas a la mejor forma de potenciar su acción organizada.

1.3 La relevancia del estudio de la MIPYME desde una perspectiva económica

Por la relevancia económica que reviste para el país, su importancia queda evidenciada en varios aspectos:

En primera instancia, es importante su estudio por su amplio potencial para generar empleo. Juntas -micro, pequeñas y medianas empresas- generan más del 70% de los empleos formales en este país, es por eso que el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 se planteó como estrategia para

impulsar el desarrollo regional y la generación de empleos, la creación, desarrollo y consolidación de las MIPYMES.

En México, de acuerdo a los censos económicos de 2009, tal como se menciona más adelante, existen aproximadamente 5 millones de MIPYMES. El número promedio de empleados que tienen es de 7 a 8, siendo de 1 a 2 los ocupados por las microempresas, con lo cual detentan más de 12 millones de empleos, contrastando con la gran empresa que ocupa apenas 7 millones de empleados.

Pese a ello, siguen siendo un sector muy débil, entre otros aspectos, por el tipo y la precariedad de los empleos que genera. De aquí que lo que hace relevante su estudio, no es tanto su importancia socioeconómica, sino el hecho de que sea un sector con muy bajos niveles de productividad -casi a niveles de subsistencia en las microempresas-, lo cual permite contener a medias la presión social por la demanda de empleo y, a duras penas, generar un bienestar social medido en un ingreso digno y mejores condiciones de vida.

Otro aspecto relevante, que las hace merecedoras de estudio, es su capacidad de reacción ante las demandas del mercado, y más que su capacidad de reacción, su capacidad para resistir los embates del mismo, vía las cada vez más agobiantes exigencias de las empresas tractoras.

Tomando en cuenta que las tendencias en los hábitos de consumo, son cada vez más individualizados y la dificultad para que una sola

organización pueda satisfacer plenamente todos los gustos y necesidades del consumidor, hacen que surja un nicho de oportunidad para las MIPYME. El otrora consumo en masa, plenamente atendido por las grandes firmas, hoy, al convertirse en mercados gobernados por afinidades, hacen que pasemos de la segmentación y verticalización de grupos de consumo a la afinidad de comunidades que se relacionan por experiencias y emociones, acentuando la revolución de las pequeñas empresas.

Es así que, debido a que pueden incorporar con mayor velocidad y menor costo las mejores técnicas e innovaciones tecnológicas, deberían reaccionar con mayor oportunidad a recomendaciones de clientes y proveedores, pudiéndolas llevar a atender con mayor efectividad, nichos de mercado con reducidos montos de demanda diferenciada.

Sin embargo, la realidad no necesariamente es así, al menos para el grueso de las mismas. Aun cuando pueden pertenecer a un gremio en particular, su falta de vocación por la cooperación empresarial, su deseo de ser la cereza del pastel o ese afán de protagonismo, las lleva a actuar solas, limitando tanto su capacidad de reacción como su pertinencia.

Y, finalmente, la importancia de su estudio se fundamenta por su contribución al desarrollo económico, tanto a nivel local, municipal, regional o nacional. Indefensas ante la acción de las grandes empresas comerciales y, por ende, imposibilitadas de participar plenamente en la vida económica del país con sustento de su propia capacidad de competencia -situación nada

propicia para detonar el desarrollo local- obliga a repensar los factores bajo los cuáles ha sustentado su (in) eficiencia.

Algunas voces argumentan que, en la medida en que se articulen a las grandes empresas a través de cadenas productivas estratégicas -en verdaderas acciones de cooperación ganar/ganar- ayudaran a contribuir a potenciar el desarrollo local; otras mencionan que, posiblemente, ese no sea el camino más apropiado. Existen modelos de éxito mundial (casos en Italia y Brasil) que han probado que una adecuada articulación de MIPYMES, con una eficiente división del trabajo y bien enfocadas al mercado, puede llevarlas a ser más rápidas y eficientes en la entrega de valor que las grandes empresas, además de presentar un muro de contención ante los embates de la gran empresa, con lo cual contribuyen a aminorar los efectos de la radicalización de la riqueza, concentrada, cada vez más, en los grandes consorcios internacionales que, por sus grandes dimensiones, los vuelve un riesgo en lo político y social para muchos gobiernos locales.

De sobra conocido es que, en algunas regiones de nuestro país, la ausencia de crecimiento económico ensancha las diferencias culturales y económicas, situación que ha derivado en serios conflictos sociales. Este y otros fenómenos dejan ver lo relevante que es y seguirá siendo el estudio de la MIPYME desde esta perspectiva, aun cuando la respuesta a sus bajos niveles de productividad y competitividad, no esté, necesariamente, en esta arena.

1.4 Caracterización económica de la MIPYME en México

1.4.1 El problema con el significado del concepto “MIPYME”

En primera instancia vale la pena sentar que pequeña no es sinónimo de simple o sencilla, o poco menos que una reducida versión de lo que pudiera ser la gran empresa, situación que nos deja ver que “ciertas generalizaciones” pueden entrañar serias dificultades por la poca efectividad que dicha generalización pudiera tener en la práctica, desvirtuando o mitificando su concepto. Si bien con ello el mundo se puede ver de manera más simplificada, las realidades son más complejas.

Hay incluso quienes, en el ánimo de otorgarle un mejor significado a su dimensión comercial y económica, consideran como injusta o de poca envergadura o alcance, el concepto de “pequeña empresa”, bautizándola como la empresa microglobal (Levy-Dabbah,2011), asegurando que en nuestra era, el tamaño de las empresas ha dejado de medirse por el espacio físico que ocupan, midiéndose más por el número y eficiencia de sus operaciones llevadas a cabo en un espacio virtual, lo cual debiera traer consigo una mayor descentralización de oportunidades y una democratización de la rentabilidad.

En efecto, aun cuando pudieran existir diversas justificaciones para no adentrarse en el terreno de las definiciones, existen, al menos, dos buenas

razones para hacerlo: 1ª para fines puramente estadísticos, 2ª para proponer acciones o, al menos, fijar posturas de política social, económica e industrial³.

Cualesquiera que sean las razones, el contar con una definición ayuda como marco de referencia para conocer su magnitud -y de esta manera su impacto en la actividad económica- y, enseguida, para desarrollar acciones de fomento económico mejor enfocadas.

Una revisión documental de la literatura mexicana, nos da una primera aproximación del grado de heterogeneidad que al respecto existe para con las MIPYMES de nuestro país. De los registros encontrados, podemos afirmar que existen varios criterios para definir a las empresas, por ejemplo: por empleo, por ventas, por nivel de competitividad, por su dinámica empresarial, etcétera, dejando ver la existencia de más de un criterio y, por lo tanto, de más de una definición.

Con todo y lo que esto implica, la definición más recurrente es la que se remite a tomar como referente al empleo y las ventas. Adicionalmente, se establecen diferencias, dependiendo de si la unidad económica es manufacturera, comercial o de servicios.

Existen también, ciertos esfuerzos institucionales por alcanzar una definición que, en la práctica, da la impresión de que, el esfuerzo realizado va encaminado, más a reforzar sus “particulares” políticas de fomento que al deseo por alcanzar un consenso en su definición.

Enseguida hacemos un recuento de las definiciones encontradas:

³ Sobra decir que hasta ahora lo que ha funcionado, al menos en nuestro país, son las políticas gubernamentales generales, con ciertos esfuerzos sexenales por direccionarlas.

Cuadro 1.1 Definición de PYMES en México

Micro Empresa:	Empresa que cuenta con 0 a 10 empleados en los sectores de la industria manufacturera, venta al por menor y de servicios.
Pequeña Empresa:	Empresa que cuenta con 11 a 50 empleados en los sectores de la industria manufacturera y de servicios. Y la empresa que tiene hasta 30 empleados en el sector de venta al por menor.
Mediana Empresa:	Empresa que cuenta con 51 a 250 empleados en el sector de la industria manufacturera, 31 a 100 empleados en el de la venta al por menor así como 51 a 100 empleados en el de servicios.

Fuente: Elaboración propia con información del Diario Oficial de la Federación del 30/12/2002.

El cuadro 1.1 muestra la definición que, impulsada por la “Ley para el Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa”, impero durante un buen tiempo, hasta que en la administración del Gobierno de Felipe Calderón se derogó reconociendo que:

...”las micro, pequeñas y medianas empresas son un elemento fundamental para el desarrollo económico de los países, tanto por su contribución al empleo, como por su aportación al Producto Interno Bruto”..., así que, con la intención de fomentar su competitividad, ... “se considera necesario establecer una estratificación que, partiendo del número de trabajadores, tome en cuenta un criterio de ventas anuales, con el fin de evitar la discriminación en contra de empresas intensivas en mano de obra y de que empresas que tienen ventas significativamente altas participen en programas diseñados para micro, pequeñas y medianas empresas”, por lo que se dieron a la tarea de construir una nueva definición para las PYMES pero esta vez a partir de una “estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas”,

de conformidad con los criterios arriba planteados, dando lugar a una estratificación, tal como se propone en el cuadro 1.2.

Como se observa, dicho cuadro incluye el número de trabajadores empleados y las ventas anuales como parámetros de distinción en cuanto al tamaño.

Cuadro 1.2 Estratificación de las PYMES en México

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%.

Fuente: Elaborado con información del Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. (DOF del 30 de Junio de 2009)

Por otro lado, derivado de un análisis de competitividad de las empresas mexicanas, y en virtud de que cuenta con programas de innovación y desarrollo tecnológico en los que participa un porcentaje significativo de PYMES, el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), llevo a cabo en 2006 un estudio que lo llevo a establecer una clasificación más cualitativa sobre las MIPYMES, tal como la que se presenta en el cuadro 1.3.

Cuadro 1.3 Niveles de Competitividad según criterios de CONACYT

Característica de la Empresa	Tipo de Empresa			
	Emergente	Confiable	Competente	Vanguardia
Prioridad	Supervivencia	Cumplimiento de normas	Diferenciación	Liderazgo
Mejores prácticas	Sistemas gerenciales y Administrativos	Mejora continua y <i>benchmarking</i>	Desarrollo de nuevos productos	Obsolescencia acelerada de productos
Nivel de calidad	Errático	Controlada	4 ó 5 sigma	Tiende a cero defectos
Cobertura de mercado	Local	Nacional	Región internacional	Global
Nivel distintivo de su administración	Operación	Calidad	Exportación	Gestión tecnológica
Capacidad tecnológica	Imitación	Adopción y/o mejora	Desarrollo	Licenciamiento a terceros
Masa crítica organizacional	Diseño y operadores	Gerentes y equipos funcionales	Especialistas en departamentos clave	Grupos de desarrollo de tiempo completo
Actitud al cambio	Reacciona	Se adapta	Promueve	Origina
Número estimado de empresas en México	>2,800,000	<10,000	<2,500	<300
Productividad (dólares x empleado/año)	<55,000	\$5,000- \$10,000	\$10,000 - \$50,000	>\$50,000

Fuente: CONACYT, 1998. Programa especial para mejorar la capacidad técnica de las PyMES.

Como se puede observar, esta perspectiva, de corte más cualitativo que cuantitativo, toma en cuenta ciertas variables organizacionales.

Finalmente, como consecuencia de las transformaciones sociales y económicas que acontecen en México y en el mundo, producto del cada vez más abundante uso de la tecnología, y en particular de las redes sociales, se tuvo la necesidad de distinguir a un segmento pequeño, pero sin duda de una gran significancia para cualquier economía, nos referimos a las empresas llamadas “Gacela”, cuya característica más relevante es tener una dinámica organizacional que genera un alto valor agregado.

De acuerdo con la Secretaría de Economía las Empresas Gacela son aquellas que tienen mucha capacidad y potencial de crecimiento y son generadoras de empleos de alto valor agregado. Aunque se intuye de su definición, no queda claro si son un segmento en particular o una característica distintiva de ciertas MIPYMES.

En un breve recuento de la literatura al respecto, nos encontramos que, el referente más cercano para esta definición, proviene de un esquema conceptual muy interesante propuesto por Birch (1996) quién, basado en la dinámica de las organizaciones, propuso la siguiente clasificación en tres categorías:

1. *Elefantes*: empresas grandes, voluminosas, pesadas, poco flexibles, de gran inercia, de gran peso, de poca capacidad reproductiva o de crecimiento, adultas y con larga duración, con poco nivel de adaptación a nuevas circunstancias pero con fuerza aún suficiente para arrasar a quién se les interponga. Son pocas en número pero significativas por su tamaño.

2. *Ratones*: empresas pequeñas, livianas, muy flexibles, rápidas, con poco peso; con gran capacidad reproductiva y escasa capacidad de crecimiento; gran nivel de adaptación pero con poca fuerza para resistir los embates del entorno, poca duración; son muchísimas.
3. *Gacelas*: empresas flexibles, ágiles, dinámicas, rápidas, con capacidad de reproducción y crecimiento, con facilidad de cambio de dirección cuando el entorno ataca.

Según Birch, las empresas “elefantes” y “ratones” proveen la estabilidad económica, mientras que las gacelas aportan la dinámica y el crecimiento, convirtiéndose en las grandes generadoras del empleo y el crecimiento.

Su argumento es que, si bien es cierto que la gran mayoría de las empresas nacen pequeñas y con pocos recursos, algunas están concebidas, por su “concepto de empresa” y por su “grupo empresarial” para ser “ratones”, mientras que otras nacieron para ser “gacela”. Asegura que algunas de las gacela logran, en periodos relativamente breves, grandes efectos de crecimiento que las asemejan a “elefantes”, pero con la ventaja de que, al basar su cultura en un fuerte “espíritu innovador”, no llegan a contraer la tan mencionada “elefantitis”, tal como ocurre con muchas organizaciones grandes.

En consecuencia, podemos argumentar que, por las distinciones anteriormente expuestas, la respuesta más común a la pregunta de si existe una definición para las PYMES, nos lleva a plantear que existen varios criterios para clasificarlas, muchos de ellos aparentemente inconexos y otros, producto de la reelaboración de discursos previos, tal como el observado con

la Ley para el desarrollo de la PYME y que estas clasificaciones tienen una tendencia marcadamente economicista, dejando de lado aspectos organizacionales y, además, haciendo evidente un problema real: no se cuenta con una definición concreta que vaya más allá del aspecto numérico y cualitativo.

1.4.2 ¿Cuántas son y cómo están distribuidas sectorialmente?

Una vez conocida la situación que prevalece en torno a la definición y composición de estos estratos empresariales, lo que sigue es saber cuántas son. Tomando como referencia la definición del cuadro 1.1, la estratificación del cuadro 1.2, y considerando los datos del censo 2009 de MIPYME y gran empresa del INEGI, el conteo de estas empresas se puede resumir en el cuadro 1.4.

Cuadro 1.4 Número de Empresas Mexicanas por Sector y Tamaño

Sector	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total del sector
Comercial	1,858,550 (97.1%)	38,779 (2.1%)	11,619 (0.6%)	4,353 (0.2%)	1,913,301 (51.5%)
Servicios	1,291,080 (94.4%)	64,310 (4.7%)	6,555 (0.5%)	5,342 (0.4%)	1,367,287 (36.8%)
Industrial	404,156 (92.5%)	22,349 (5.1%)	7,113 (1.6%)	3,233 (0.7%)	436,851 (11.75%)
Total por Tamaño	4,877,070 (94.8%)	214,956 (4.17%)	42,415 (0.82%)	9,615 (0.18%)	5,144,056

Fuente: Elaboración propia con información del censo 2009 de INEGI.

De la información disponible cabe destacar que, de las 5 millones 144 mil 56 unidades económicas reportadas en el último censo (2009), el 94.8 %

son microempresas, mientras que un 0.18% son grandes, es decir, hay una notable prevalencia de “changarritos” como pilar de la economía nacional.

Pero, aun cuando en proporción son la gran mayoría, la contribución de estas microempresas al PIB nacional no va más allá del 8.3%, situación que contrasta con la contribución de las grandes empresas que concentran el 65.3% de la producción bruta nacional.

Cuadro 1.5 Personal empleado por sector de empresas

Sector	No. de Empleados	No. de Empresas	% del total
Micro	Entre 1 y 10 personas	4877,070	94.8%
Pequeña	Entre 11 y 50 trabajadores	214,956	4.17%
Mediana	Entre 50 y 250 habitantes	42,415	0.82%
Grande	251 empleados o más	9,615	0.18%
TOTAL		5,144,056	100%

Fuente: Elaboración propia con información del censo 2009 de INEGI.

Esta idea general, contrasta con el peso de las MIPYMES en la estructura laboral de nuestro país, pues por ejemplo, en las empresas de menor tamaño se emplea a la mayor cantidad de trabajadores: 11,673,646, es decir, el 42.10% de los trabajadores formales del país lo hacen en establecimientos con menos de 10 empleados. Por otra parte, se reporta que 4,434,010 personas trabajan en establecimientos con un número de empleados que oscila entre los 11 y 50 trabajadores, es decir, el 15.99%. Otras 4,356,330 personas laboraron en 2009, -según reporta el censo- en establecimientos que tenían entre 50 y 250 empleados, lo que equivale a un 15.71% de la fuerza laboral del país. Finalmente, se encuentran las empresas de mayor tamaño, aquellas en las que laboran más de 250 personas, en las cuáles se ocuparon un total de 7,263,420 personas, representando con ello el 26.09% del total de personal ocupado en el sector formal del país.

Sumando los estratos micro y pequeños establecimientos, observamos que en estos se encontraban empleados en 2009, un total de 16,107,656 personas, lo que representa el 58.09% de los 27,727,406 trabajadores activos que registró el censo, contrastando fuertemente con el poder de ocupación laboral de las grandes empresas (26.09%).

1.4.3 Distribución regional en nuestro país

Otro aspecto relevante es la distribución geográfica y sectorial de las empresas. Esto nos permite conocer donde se encuentran las concentraciones empresariales y cuál es la actividad económica preponderante. Si bien es cierto que los patrones de localización están asociados, en principio, a la dotación de recursos o a las ventajas comparativas, el histórico centralismo, característico de nuestro sistema, nos ha llevado a una alta concentración empresarial en la capital del país y su zona conurbada, así como en las ciudades más importantes del interior como Monterrey y Guadalajara, por mencionar algunas.

La explicación, desde la perspectiva de los economistas, es que se debe a que la concentración de actividades en grandes zonas metropolitanas genera economías de aglomeración, las cuales permiten reducir costos de producción en muchas actividades económicas. En base a la concentración poblacional, se puede mejorar la relación costo-eficiencia, la concentración de gran cantidad de distribuidores, la presencia de servicios financieros y comerciales, acceso a información de mercados externos, entre otros.

En este contexto, empresas de baja productividad –como las MIPYMES- se pasan a beneficiar de la concentración de tecnologías y mano de obra, además de proveedores y distribuidores, lo que explica, en buena medida la concentración de las PYMES en las grandes ciudades.

El cuadro 1.6 muestra la distribución regional de la MIPYME en nuestro país. Como se puede apreciar, la mayor concentración se da en el Estado de México, siguiéndole el D.F. la capital del país, Veracruz, Jalisco, Puebla, Michoacán y así sucesivamente, como los estados económicamente más importantes de nuestro país en cuanto al número de empresas.

Sin embargo, al respecto cabe destacar varias inconsistencias. Si bien en Chiapas se concentra una importante cantidad de empresas (226.5), el ingreso per cápita de sus habitantes dista mucho de ser mejor que el de los Neoleoneces, que concentran 160.8 miles de unidades económicas, ó Querétaro que cuenta con 78.9 considerando la posición que guardan en el cuadro (1.6).

Esto nos indica que, no es precisamente el número de empresas lo que propicia un mayor desarrollo, sino el tipo y sector en el que se desenvuelven las mismas. De sobra es conocido que en Nuevo León se asientan varios de los grupos empresariales más grandes del país, mismo caso que el de Querétaro (muy cercano al bajío, por cierto), aunque en menor escala.

Pero quizás, el ámbito territorial más olvidado es el rural; de las más de 5 millones de unidades que existen en el país, en el censo se identificaron sólo 19,443 unidades formales en el contexto rural. Esto equivale a menos del

0.3% del total de unidades con que cuenta el país, lo que muestra, una vez más, por un lado, la enorme desigualdad y por el otro, el nivel de sub explotación en que se encuentra el sector agrícola en México, situación que ha propiciado la metropolización de las capitales estatales y el paulatino abandono del ámbito rural.

CUADRO 1.6 Distribución regional de las PYMES en nuestro país. Estados que concentran la mayor cantidad de empresas.

Posición	Entidad Federativa	Unidades Económicas (Mil Unidades)	Posición	Entidad Federativa	Unidades Económicas (Mil Unidades)
1	México	585.3	17	Yucatán	113.8
2	DF	414.3	18	Sonora	107.7
3	Veracruz de Ignacio	364.1	19	Coahuila Zaragoza	106.1
4	Jalisco	330.8	20	Morelos	100.9
5	Puebla	309.2	21	Baja California	98.6
6	Michoacán	247.7	22	Tabasco	90.9
7	Guanajuato	244.6	23	Querétaro	78.9
8	Oaxaca	236.5	24	Zacatecas	75.5
9	Chiapas	226.5	25	Durango	72.5
10	Guerrero	200.3	26	Tlaxcala	66.3
11	Nuevo León	160.8	27	Nayarit	60
12	Hidalgo	137.1	28	Quintana Roo	54.2
13	Tamaulipas	134.9	29	Aguascalientes	54.2
14	San Luis Potosí	123.5	30	Campeche	45.5
15	Sinaloa	120.7	31	Colima	33
16	Chihuahua	119.1	32	Baja California Sur	30.4

Fuente: Elaboración propia con información del censo 2009 de INEGI.

Sectorialmente, también podemos aproximarnos a información relevante –sobre la base de la composición entre manufactura, comercio y servicios-. Como se ve en el cuadro 1.7 de la siguiente página, los datos revelan, en términos generales, una alta concentración en el sector comercio y servicios, 46.7% y 40.1% respectivamente y en menor medida en manufactura con un 11.5%.

Esto nos sugiere que, aunque la actividad generadora de mayor valor agregado –en promedio- es la manufactura, la actividad comercial y de servicios es la más común. Una de las razones de tal composición son las condiciones del entorno, la ausencia de cambios estructurales y los propios requerimientos de habilidades y calificación en la rama manufacturera, pudiendo ser mayores y más especializados que en el caso del comercio y los servicios, lo cual también explica que la manufactura se concentre en polos de mayor desarrollo económico.

Si tomamos en cuenta que el grueso de los servicios en nuestro país, son los llamados servicios personales y de poco valor agregado, podremos suponer –sin contar con datos relevantes- que en el estado de Chiapas abundan negocios de esta característica, lo cual explica, en cierta medida, su posición en el cuadro 1.6 pero no necesariamente el grado de desarrollo económico del estado, con lo que, al no contar con la suficiente proporción de empresas instaladas, su contribución al PIB nacional es mínima.

CUADRO 1.7 Participación sectorial de las PYMES en la generación de empleos. Muestra representativa de los estados con mayor concentración

Entidad federativa	Empresas Instaladas	Proporción de empresas por sector(%)		Empleados formales	Proporción DE EMPLEOS por sector (%)	
ESTADO DE MEXICO	48357	Manufactura	11.1	529321	Manufactura	11.4
	251351	Comercio	13.5	719796	Comercio	11.7
	155506	servicio	11.4	585688	servicio	8
PUEBLA	36526	Manufactura	8.4	235289	Manufactura	5
	108481	Comercio	5.8	290149	Comercio	4.7
	67874	servicio	5	253421	servicio	3.5
DISTRITO FEDERAL	30934	Manufactura	7.1	404772	Manufactura	8.7
	196293	Comercio	10.6	758632	Comercio	12.4
	151017	servicio	11	1797912	servicio	24.5
VERACRUZ	23669	Manufactura	5.4	-	Manufactura	-
	109423	Comercio	5.9	343262	Comercio	5.6
	87845	servicio	6.4	344792	servicio	4.7
JALISCO	29993	Manufactura	6.9	379187	Manufactura	8.1
	133439	Comercio	7.2	481102	Comercio	7.8
	98153	servicio	7.2	506802	servicio	6.9
MICHOACAN	27692	Manufactura	6.9	-	Manufactura	-
	85566	Comercio	4.6	242950	Comercio	4
	60826	servicio	4.4	202092	servicio	2.8

Fuente: Elaboración propia combinando datos de los cuadro 1.4 y 1.5 con información del censo 2009 de INEGI.

1.5 A manera de Conclusiones

Es obvio que el estudio de las MIPYMES, desde la perspectiva económica, nos brinda la oportunidad de distinguir con precisión, las formas de organización económica preponderante –industrial, comercial, de servicios, agropecuarias-, cuantas y como están distribuidas en nuestro país, que sectores aportan mayor valor agregado, cuales generan mayor empleo, etc.

Esta información, entre otras cosas, nos permite proponer medidas de política económica tales como: apoyo empresarial en materia de información, financiamiento, capacitación, asesoría técnica, promoción comercial, respaldo tecnológico, etc. Sin embargo, desde esta perspectiva, por más información

que recopilamos, no nos explica por qué, a pesar de estos apoyos, y a pesar de que representan más del 90 % del total de empresas de nuestro país, el valor agregado que aportan, es poco significativo, tampoco nos dice por qué presentan un promedio de mortandad muy alto en relación con las grandes empresas, independientemente de si son familiares o no, (la mayoría no viven más de 2.5 años, en promedio).

Es evidente que desde el punto de vista económico encontramos serias dificultades para explicar esos y otros fenómenos, sobre todo si se hace desde la óptica de las generalizaciones concretas. Es un hecho que la globalización de los mercados ha afectado tanto a las empresas grandes como a las pequeñas, pero especialmente a las pequeñas, en la medida en que sus formas de organizamiento son más precarias y, sobre todo, sustentadas desde la misma perspectiva mental, impactando su evolución en distintas direcciones y a diferentes velocidades, de tal manera que ahora hay entre ellas muchas diferencias y también distancias, que, en ocasiones, son abrumadoras. Por ello es posible establecer que el estudiar a la MIPYME desde otras perspectivas disciplinarias diferentes a la económica, seguramente nos permitirá acceder a un mejor entendimiento y comprensión, por ejemplo, del porqué de sus bajos niveles de productividad y competitividad.

La perspectiva disciplinaria que sugerimos al respecto es la que tiene que ver con el enfoque de los estudios organizacionales. En el siguiente capítulo planteamos como esta perspectiva puede ser un argumento, sino

total, al menos más certero, que permita comprender el funcionamiento y problemática real de este segmento de organizaciones, tan importante para el desarrollo económico de nuestro país por su capacidad de generar empleo.

Capítulo 2. La perspectiva organizacional: los cimientos de una nueva concepción

2.1 Introducción

Si bien la perspectiva, el por qué son como son las organizaciones o las razones de su éxito preponderantemente económica, es importante y necesaria, ésta no termina de explicar o fracasa. En años recientes, se ha sugerido la necesidad de complementar el estudio de las mismas con aspectos analíticos de carácter sociológico, psicológico, antropológico y político, por mencionar algunos.

Por estas razones-sobre todo en la primera década de este siglo- se ha producido un movimiento en los estudios organizacionales muy intenso, alrededor de lo que se considera puede ser la respuesta, o al menos, (all depends) un mejor acercamiento, a la comprensión de la complejidad inherente a la MIPYME.

Desde la perspectiva organizacional, lo que anima a su estudio, según plantean los expertos, radica en la relativa escasez de conocimiento organizacional sobre la MIPYME, sobre todo para el caso de México. Hemos abrevado, en gran medida, tal como lo plantea Barba (2009), de conocimientos y experiencias anglosajonas que ignoran la especificidad de la cultura local y, por lo tanto, sesgan el análisis y la comprensión de la problemática de las organizaciones, propios del contexto local.

Al mismo tiempo, las no pocas soluciones fallidas que, a la luz de una visión economicista han intentado explicar la naturaleza de las MIPYMES,

abren la oportunidad para que los estudios organizacionales y la teoría de la organización puedan aportar una visión diferente y complementaria de la MIPYME.

La perspectiva organizacional puede ayudar a conocer dimensiones hasta este momento no conocidas, toda vez que el reconocimiento de los rasgos específicos que caracterizan a las MIPYME ha sido lento y complejo.

Si bien el éxito de las empresas depende de factores económicos, los elementos organizacionales también juegan un papel importante, y más fundamental aún es la visión del empresario, pues si bien la estructura refleja el modo de pensar del dueño, la forma de conducir la organización esta en función de su sistema de creencias: “las formas de organización son las últimas causas de la productividad y la competitividad” (Pacheco, en De la Rosa, 2007), y nosotros agregaríamos que el sustento de este sistema de creencias refleja el nivel de plenitud del individuo. Razón de más para justificar su estudio desde la perspectiva organizacional.

2.2 Relevancia de las diferencias de enfoque en el estudio de las micro, pequeñas y medianas organizaciones

De acuerdo con el enfoque de los estudios organizacionales, conceptualmente, la propuesta consiste en abordar a este sujeto de estudio - la MIPYME-, desde una perspectiva diferente, de ahí el interés por marcar una distinción inclusive desde el mismo nombre con el que se les designa a estas entidades económicas al ser abordadas para su estudio, utilizando la

palabra “empresa” para distinguir la visión economicista y “organización” para designar a la entidad económica que se pretende estudiar desde la perspectiva de los estudios organizacionales.

Abordar el tema de la MIPYME desde la perspectiva de los estudios organizacionales se considera, puede aportar otro tipo de explicaciones al exiguo o notable desarrollo de estas entidades económicas, así como a lo adecuado o inadecuado de ciertas políticas públicas de apoyo y/o fomento a las mismas, entre varios aspectos más.

Esta distinción metodológica y el énfasis con el que se han ido abordando muchos de los estudios al respecto, poco a poco han inclinado la balanza, hasta convertir este enfoque en un nuevo tema de estudio por derecho propio, constituyendo un planteamiento teórico radicalmente diferente al que, por mucho tiempo, ha caracterizado a la visión disciplinaria marcadamente económica de muchos estudios precedentes que no terminan de encontrar una explicación sólida al tema de las MIPYME.

De acuerdo con los estudiosos del análisis organizacional, la razón principal de estudiar a las MIPYME desde la perspectiva organizacional radica en hacer una distinción en la forma de abordar el estudio de los fenómenos inherentes a las mismas pero también recuperar varios de los elementos y lógicas de acción, ausentes en la noción económica de empresa, poniendo especial atención en su carácter eminentemente complejo y diverso.

En este sentido, la pequeña empresa, es vista como grupos de individuos donde existen ambientes, culturas y patrones latentes que producen resultados para la sociedad, así como para los miembros que las integran y para ellas mismas, con características y prioridades muy particulares.

Las diferencias de enfoque más notables entre la visión económica y la visión organizacional de empresa, las podemos ver plasmadas en el cuadro 2.1.

CUADRO 2.1 Diferencias entre la *noción económica* de empresa y la *noción organizacional* de empresa

	<i>Noción económica</i> de empresa	<i>Noción organizacional</i> de empresa (la empresa como organización)
Objetos individuales	Uno	Múltiples
Objetivos empresariales u organizacionales	Uno	Múltiples
Actores	Uno (si es que lo hay)	Varios
Conflicto de intereses entre los actores	Ausente	Presente
Concepción del individuo	Racional	Ser humano multidimensional
Tipo de estructura	Si la hay, está representada por una función de producción	Física y social (formal o informal)
Procesos	Productivos y decisorios	Productivos, administrativos decisorios, comunicativos políticos, psicológicos, culturales, institucionales, de cambio, de aprendizaje
Ambientes	Mercado, competencia	Ambientes institucionales y culturales
Lógicas de acción que guían el actuar de la empresa u organización	Económica, instrumental, tecnológica y organizacional	Económica, instrumental, tecnológica, organizacional, política, social, sentimental, cultural, simbólica, psicológica, institucional discursiva y metafórica
Concepción metafórica de la empresa u organización	Máquina	Máquina, coalición política, organismo, cerebro, sistema flojamente acoplado, cultura, estructura de dominación, institución, prisión psíquica, discurso.
Noción de complejidad	Ausente	Presente

Fuente: De la Rosa (2007: 202).

En suma estas diferencias de enfoque permiten augurar, en principio, un amplio campo de estudio de la MIPYMES desde la perspectiva organizacional.

2.3 Lo que se escribe en México de las MIPYMO desde la perspectiva organizacional

En un esfuerzo serio por contribuir al conocimiento de las organizaciones en general y de las pequeñas organizaciones en específico, estudiosos de las organizaciones en México, se han dado a la tarea de recopilar lo que, hasta ahora, se ha escrito sobre las pequeñas organizaciones a partir del enfoque del estudio de casos.⁴ Al mismo tiempo, reconociendo lo valioso de esta distinción, han buscado aproximarse a una explicación de la complejidad organizacional local que representa este objeto de estudio: la MIPYME a la que, en términos organizacionales, han denominado la micro, pequeña y mediana organización (MIPYMO).

La pretensión de su esfuerzo es contribuir a la construcción de mejores bases para el estudio organizacional de las MIPYMO en nuestro país, pues como lo manifiesta acertadamente Barba (2009: 15), *“lo que nos preocupa es la ausencia de conocimiento sobre nuestras propias organizaciones y las consecuencias que implican su ignorancia en lo organizacional y lo social. Y no le falta razón; el grado de desarrollo de un país depende, en gran medida, del grado de articulación interna de sus organizaciones, así como de la forma*

⁴ En este trabajo se recuperan experiencias relevantes de estudios de caso en el análisis organizacional

en que responden a los desafíos que les plantea la globalización de los mercados. Sobre decir que, en función de los bajos niveles de productividad de nuestras MIPYMES, nos queda aún mucho camino por investigar para tratar de responder a esta nueva realidad.

De este modo, desde la perspectiva organizacional es poco lo que se ha escrito en México sobre la MIPYMO. El cuadro 2.2, en la siguiente página, resume, en términos generales, lo hasta ahora escrito.

CUADRO 2.2 Estado del desarrollo del estudio, desde lo organizacional, de la MIPYME

<i>Estudio Específico</i>	<i>Tema</i>	<i>Autor(es)</i>
Las relaciones entre variables como la estrategia, la estructura, la cultura organizacional, el liderazgo y las formas de gestión.	Toma de decisiones Gestión y control de gestión Liderazgo Cultura organizacional	Gamboa, López y Suárez-Núñez (1996); Pomar y González (2007)
Las relaciones entre la cultura, el conocimiento y las formas de organización de la producción	Cultura organizacional Análisis interinstitucional Análisis transcultural Formas de organización de la producción y la industria	Laguna (2006)
Las estrategias desplegadas a partir del tipo de tecnología usada así como las repercusiones de estas estrategias en la competitividad y sustentabilidad	Toma de decisiones Proceso decisorio Gestión y control de gestión	Suárez-Núñez (2000 ^a y 2002); Hamasaki (2001) Izaguirre (2001); Pardo (2001)
La planeación estratégica y la formulación e implementación de los sistemas de control de gestión	Toma de decisiones Gestión y control de gestión	Sotelo Campos (2001); Sotelo Sánchez (2001)
La forma y temporalidad en la toma de decisiones, los tipos de toma de decisión relativos a las principales áreas funcionales, las prácticas con base en las cuales se realizan los procesos de planeación, las herramientas administrativas en las que se sustenta la toma de decisiones y las problemáticas asociadas al momento de la toma de decisiones.	Toma de decisiones Gestión y control de gestión	Cereceres (2007)
La toma de decisiones y su relación con variables como el tamaño, el desempeño	Toma de decisiones Proceso decisorio	Montoya y Rendón (1999)

de la empresa, el desempeño de los trabajadores, los aspectos formales e informales, las áreas funcionales de la empresa y la capacitación.	Relaciones laborales Capacitación	
La reconstrucción histórica de la dinámica organizacional a través del análisis de los procesos decisorios.	Evolución organizacional Toma de decisiones Proceso decisorio	Contreras (2007b); Gutiérrez (2007)
La naturaleza compleja del proceso decisorio, es decir, la relación del proceso decisorio con aspectos como las relaciones de poder intra e inter organizacionales, la cultura organizacional, el aprendizaje organizacional, la complejidad ambiental, la definición estratégica, entre otros.	Toma de decisiones Proceso decisorio Relaciones laborales Cultura organizacional Aprendizaje y conocimiento organizacional	Hernández y De la Rosa (2007)
Las relaciones entre, por una parte, el capital humano y organizacional, y por otra parte, las estrategias de calidad y servicio al cliente e innovación.	Capital humano y organizacional Toma de decisiones	Matin y Suárez-Nuñez (2006)
Los procesos de aprendizaje e innovación organizacional, los procesos de aprendizaje e innovación industrial, los procesos de creación y generación de conocimiento organizacional y el desarrollo de capacidades de aprendizaje, así como las relaciones entre los procesos de aprendizaje organizacional, innovación tecnológica e intervención organizacional.	Aprendizaje, conocimiento e innovación organizacional	Arechavala 82003); Contreras y Jarquín (1997); Corona y Jaso (2004); Estrada y Monroy (2005); Martínez (2005); Ramírez, Mungaray, Ramírez y Meza (2002); Toledo (2008)
Las características de las formas de organización modernas y postmodernas asociadas a la pequeña empresa.	La pequeña empresa en la perspectiva organizacional Nuevas formas de organización	Lozano (2004)
La descripción y análisis de casos – exitosos- de modernización de procesos productivos basados en el análisis de las nuevas formas de organización.	Formas de organización de la producción y la industria	Alemán, Gutiérrez y Hernández (1999)
Las formas de organización e innovación tecnológica y las nuevas formas de organización del trabajo de tipo postaylorista/posfordista asociadas a las Mipyme	Nuevas formas de organización La pequeña empresa en la perspectiva organizacional	De la Garza (1998); Montoya (2000)
Los factores culturales e institucionales (locales) que determinan la configuración de la acción organizada de los distritos industriales, así como la descripción de la conformación histórica y de las capacidades locales de los mismos.	Cultura organizacional Análisis institucional Desarrollo regional	Yaraví (1997b); Mercado (2006)
La descripción y análisis de casos de éxito	Formas de organización de	Domínguez (2002), Rueda

basados en las formas de organización industrial propuestas por las autoridades gubernamentales para promover el desarrollo de las Mipyme	la producción y la industria	(1997); Soto (1998)
El análisis y descripción de redes de subcontratación sustentables en tanto alternativa viable –de forma de organización industrial- para el desarrollo económico, social y ecológico de las Mipyme	Formas de organización de la producción y la industria	Cabello y Reyes (2003), Pomar y Rendón (2009)
Las propuestas de tipologías sobre diversas formas de organización industrial derivadas de categorías organizacionales como la formalidad e informalidad	Formas de organización de la producción y la industria	Cabello, Conde y Reyes (2002), Reyes (2003)
Las relaciones laborales y su relación con aspectos como el tamaño de la empresa, el grado de formalización, los niveles de participación y movilidad de los trabajadores, el grado de flexibilidad –numérica, salarial y funcional-, el nivel de bilateral y el nivel de sindicalización	Relaciones laborales Formas de organización	Bensusán, García y Von Bülow (1996); Yaraví (1997 ^a)
La práctica de capacitación y su relación con variables como el tamaño, la innovación tecnológica, el desempeño de la empresa, el desempeño de los trabajadores y los aspectos formales e informales.	Capacitación Gestión	Montoya y Rendón (2000)
Los diversos grados de motivación e insatisfacción –teoría motivación –higiene de Herzberg-de trabajadores y supervisores	Motivación e insatisfacción Gestión	Pérez, Rouquette y Saleme (2001 y 2002)
La influencia de la cultura organizacional en el desempeño organizacional así como las características culturales asociadas las pequeñas y mediana empresas familiares	Cultura organizacional Relaciones familiares Desempeño	Gómez y De la Rosa (2007), Dávila (2004), Rendón (2003)
El análisis transcultural (análisis de los índices culturales de Hofstede) y su relación con las formas de gestión	Análisis transcultural Gestión	Guillén y Pomar (2005)
La cultura organizacional el simbolismo organizacional y el análisis institucional	Cultura organizacional Simbolismo organizacional	Urbiola (2004)
El papel de los valores compartidos y el género en la conformación de la identidad organizacional y las formas de organización	Cultura organizacional Identidad organizacional Análisis institucional	Montoya (2004, 2007)
Las relaciones de complementariedad y contradicción de las lógicas o facetas institucionales asociadas a la pequeña empresa	La pequeña empresa en la perspectiva organizacional Análisis institucional Dinámica organizacional	Rendón (2007)

Los procesos de cambio organizacional y su relación con aspectos como la adaptación tecnológica, la adaptación de modelos organizacionales, las relaciones de subcontratación y el control del comportamiento de los trabajadores.	Cambio organizacional Adaptación y selección ambiental Comportamiento organizacional Relaciones laborales	Téllez (2002), Pomar 82004), Pomar y Rendón (2007), Guillén, Pomar y Rendón (2008)
Las características de personalidad del líder/empresario y sus estilos de liderazgo, así como las relaciones entre tipos de liderazgo y conflicto organizacional	Gestión Relaciones familiares	Borboa 82003), Bastar (2006)
La relación entre la colaboración, los equipos de trabajo y las formas de organización, así como la conformación de equipos de alto desempeño	Comportamiento organizacional Formas de organización Equipos de trabajo y de alto desempeño	Cruz (2006), Niebla (2007)
La relación entre las relaciones de poder intraorganizacional, las relaciones familiares y el desempeño organizacional	Relaciones de poder Relaciones familiares Gestión	Ramírez (2008)
La adaptación y selección ambiental y la evolución organizacional	Evolución organizacional Adaptación y selección ambiental	Sommers (2007), Lozano (2007)
Los procesos de transformación que describen el paso de pequeñas a grandes empresas	Cambio organizacional	Contreras (2007a y 2007b); Cereceres (2003)
Los procesos de nacimiento, crecimiento y desarrollo empresarial y su relación con el desarrollo estructural y estratégico	Toma de decisiones Gestión Cambio organizacional	Rosales (2005)
El análisis técnico de cómo la pequeña empresa ha sido pensada dentro de los estudios organizacionales (más allá del contexto mexicano) y la concepción de la micro, pequeña y mediana empresa como organización	Evolución organizacional La pequeña empresa en la perspectiva organizacional	De la Rosa (2004); Suárez-Nuñez (2000b); Cabello, Reyes y Solís (2004)

Fuente: De la Rosa, Montoya, Flores (2009: 27).

Como se podrá observar, los temas más recurrentes son variados -cuantitativamente hablando-, van desde los que tienen que ver con la toma de decisiones, el proceso decisorio, el aprendizaje, el conocimiento y la innovación organizacional, las formas de organización de la producción y la industria, la cultura organizacional y el análisis institucional, hasta los que tienen que ver con cambio y evolución organizacional.

Un aspecto a destacar es la ausencia de estudios específicos vinculados al discurso en las organizaciones, específicamente en la modalidad del análisis conversacional, por ello en esta tesis se propone abordar el estudio de una pequeña organización desde la perspectiva de sus conversaciones, es decir, tomando como el sujeto de estudio principal de esta tesis a las conversaciones que se desarrollan entre el dueño/director y los empleados de una pequeña organización.

2.4 Posibilidades de estudio de la MIPYMO desde la perspectiva organizacional

Reconociendo su complejidad y diversidad organizacional, es claro que este conocimiento organizacional de la MIPYME es válido en la medida en que se le considere como objeto, es decir, sólo para las empresas que han sido investigadas. En un terreno tan joven, dichos saberes organizacionales no pueden ser representativos del campo de las micro, pequeñas y medianas empresas. En primera instancia porque la muestra tan pequeña de empresas estudiadas hasta el día de hoy, no es representativa de todo el sector y, por otro lado, la variedad de temas abordados representa sólo una pequeña perspectiva desde la cual puede estudiarse organizacionalmente a la MIPYMO lo que puede provocar cierta confusión respecto de los fenómenos que se investigan al intentar una unificación conceptual, de tal suerte que las generalizaciones aquí, no aplican del todo bien.

Vale la pena hacer énfasis en que esta *noción organizacional* de empresa, pone al descubierto una complejidad que, difícilmente, la *noción*

empresarial ha podido concebir debido a su carácter multidimensional y complejo.

Esta complejidad, inherente a la acción empresarial, es posible de abordar concibiendo a la empresa como *organización* debido al carácter multi e interdisciplinario de los estudios organizacionales, con lo cual, este sujeto de estudio, por derecho propio, tiene un lugar en el espacioso campo de estudio de la teoría de la organización y de los estudios organizacionales, ofreciendo una amplia gama de posibilidades para su estudio. Una muestra al respecto puede verse en el siguiente cuadro 2.3:

CUADRO 2.3 Perspectivas para el estudio organizacional de la micro, pequeña y mediana organización (MIPYMO)

Tema de Estudio	Posibles preguntas de investigación
Ambiente organizacional	¿Cuál es la importancia de su ambiente organizacional, es decir, qué papel juega en la conformación de la acción organizacional?
Toma de decisiones	¿Cuál es la especificidad de sus procesos decisorios? ¿Cómo se lleva a cabo su proceso estratégico?
Modos de gestión	¿Cuáles son y qué características adquieren sus modos de gestión?
Cambio organizacional	¿Cuál es la naturaleza de su cambio organizacional? ¿Por qué y en qué medida se toma relevante su cambio organizacional?
Aprendizaje e innovación organizacional	¿Cuál es y a qué se debe la especificidad de sus procesos de aprendizaje e innovación organizacional? ¿Cómo se llevan a cabo sus procesos de aprendizaje e innovación organizacional?
Modernización y (post) modernización organizacional	¿En qué consisten y cómo se llevan a cabo sus procesos de modernización? ¿Cómo se llevan a cabo sus procesos de construcción de la cultura organizacional?
Identidad organizacional	¿Cómo se llevan a cabo los procesos de construcción y reconstrucción de la identidad organizacional? ¿Cuál es el papel de los valores compartidos en la construcción de la identidad organizacional?
Institucionalismo	¿Cómo se llevan a cabo los procesos de institucionalización de la acción organizacional?
Relaciones de poder	¿Cuál es el papel de las relaciones de poder?

	¿Cuál es la especificidad del ejercicio de poder de sus mecanismos de control y de sus prácticas disciplinarias?
Ambigüedad organizativa	¿Qué papel juega la ambigüedad e incertidumbre de los procesos decisorios y organizativos en su cotidianidad?
Ecología organizacional	¿Cuál es la naturaleza de su proceso evolutivo –en tanto población y en tanto unidad organizacional-, es decir, cómo y porqué nacen, se desarrollan y mueren? Si existen formas organizacionales –idealmente- adecuadas a sus ambientes, ¿cuáles de estas formas han sido seleccionadas?
Antropología y psicoanálisis en las organizaciones	¿Cuál es el rol de las relaciones afectivas y de los procesos psicológicos en su cotidianidad?
Análisis postmoderno de las organizaciones	¿Cuál es el papel de sus formas discursivas y simbólicas? ¿Cuáles son las diversas formas metafóricas por medio de las cuales se les puede concebir?
Lógicas de acción	¿Cuáles son las lógicas de acción –o tipos de racionalidades- específicas que en mayor o en menor grado guían su acción?

Fuente: Elaborado a partir de De la Rosa (2004: 203).

Este abanico de posibilidades nos permite establecer que hay muy pocos estudios como para aventurarse a afirmar que se conoce plenamente el significado de la especificidad organizacional de las MIPYMO, por estas razones representa un campo de estudio con mucho potencial, en la medida en que la realidad organizacional de estas organizaciones pasa por lo diverso y heterogéneo.

Con ello, el aprendizaje sobre la realidad organizacional de las MIPYMO, dejará de ser más especulativo –por el peligro de caer en el sentido común- en la medida en que se cuente con un mayor estudio de casos al respecto, adquiriendo más confianza y precisión sobre la misma. Es a partir de esto que puede comprenderse mejor el rol de la incorporación de mayor saber al estudio de las micro organizaciones en el campo de los Estudios Organizacionales.

Acorde con lo anterior, esta tesis doctoral, tomando como referente a la perspectiva posmodernista, pretende contribuir al amplio campo de estudio de las MIPYMO tomando como objeto de estudio a una de las formas discursivas del lenguaje: el fenómeno de las prácticas conversacionales intraorganizacionales.

Las llamadas teorías organizacionales discursivas ven al lenguaje como elemento constructor de relaciones, entidades y subjetividades. Son los discursos constituyentes de una organización el elemento clave para su administración. Es a partir de esta línea discursiva en la que queda claro el papel de las herramientas semióticas de análisis del discurso, análisis conversacional y etnografía como formas de análisis organizacional.

El estudio de estas prácticas conversacionales cobra sentido en la medida en que una organización, al estar “compuesta por dos o más personas”, requieren para “coordinarse conscientemente” en el logro de sus metas organizacionales, del habla, es decir, la lengua utilizada por usuarios reales en situaciones sociales reales y mediante formas reales de interacción.

La conversación del trabajador, como elemento clave a ser considerado para el desenvolvimiento de las organizaciones, debe ser explorada y analizada; la organización resulta así comprendida como una serie de conversaciones por medio de las cuales se concreta esa coordinación que desembocará en los resultados deseados (o no deseados).

En este sentido el “análisis de la conversación” se constituye entonces en una de las herramientas más relevantes para su estudio.

El “análisis de la conversación”, de este modo no sólo será utilizado como una caja de herramientas, sino que proveerá de argumentos que permitan explicar que características tienen las conversaciones de la acción organizada en ese tipo de organizaciones.

Es importante hacer énfasis al respecto: el análisis de dichas conversaciones permitirá acercarnos a un determinado modo de comprensión de la realidad de dichas MIPYMO, más específicamente, de la pequeña organización objeto de estudio.

2.5 A manera de conclusiones

La emergencia de la visión organizacional en el estudio de las MIPYMO se asume como una respuesta a la dominante y cartesiana visión economicista.

Es justamente a partir del enfoque de los estudios organizacionales que se pretende indagar sobre sobre una pequeña parte de la complejidad de las pequeñas organizaciones: el fenómeno de las prácticas conversacionales intraorganizacionales.

Reconocer la diversidad de posiciones bajo las cuáles se ha estudiado y se sigue estudiando a las MIPYMO, no es sólo una demanda estratégica para comprenderlas mejor, sino una obligación intelectual en la intención de

generar conocimiento que se oponga a lo hasta ahora gestado por visiones eminentemente sajonas o ajenas a nuestro contexto y realidad local.

Para ello, en la siguiente sección se presenta lo que consideramos es el fundamento teórico que guiará nuestro trabajo de investigación hacia el estudio de las pequeñas organizaciones desde la perspectiva del lenguaje.

Con este referente teórico como antecedente, nos atrevemos a proponer un modelo de observación para analizar el fenómeno de las conversaciones en una pequeña organización para con ello, finalmente, extraer una serie de comentarios y conclusiones derivados de este estudio.

PARTE II EL SISTEMA: MARCO GENERAL

Referentes teóricos para el estudio de las organizaciones desde la perspectiva del lenguaje.

Un viaje de mil millas comienza con el primer paso

Lao Tse

Capítulo 3. Antecedentes teórico-epistemológicos del fenómeno del lenguaje y su impacto en las Ciencias Sociales

Presentación

Hemos dividido esta tesis en tres grandes apartados, en lo que sigue, la parte dos, corresponde a la fundamentación teórica que ha permitido considerar, hoy día, al discurso, y más específicamente, a algunas de sus modalidades, en una opción válida para incursionar, desde la perspectiva de los estudios organizacionales, en una mayor comprensión de la realidad organizacional.

Vamos pues, a iniciar este recorrido teórico con la firme intención de fundamentar las razones por las cuales el lenguaje, en su modalidad de análisis de la conversación, se ha convertido en un buen referente teórico para el estudio de las organizaciones.

Esta fundamentación teórica nos ayudará a construir y proponer un modelo para el análisis de las conversaciones en una pequeña organización.

3.1 Introducción

Una vez que hemos establecido -en la primera parte de este trabajo- la pertinencia del estudio de la micro, pequeña y mediana organización desde la perspectiva de los estudios organizacionales y del amplio espectro de posibilidades para su estudio, al mismo tiempo, hemos planteado como tesis fundamental de este trabajo, ahondar en la comprensión de las pequeñas organizaciones a partir del análisis de sus conversaciones.

En este capítulo iniciamos nuestro recorrido por las principales perspectivas por las que ha transitado el lenguaje para alcanzar un papel relevante en las ciencias sociales.

Esta inclusión ha permitido abrir camino a nuevas perspectivas teóricas y metodológicas tales como el análisis del discurso que, como herramienta de investigación en algunas de sus modalidades (análisis de la conversación, etnografía de la comunicación, entre otras), resulta de particular importancia para los efectos de esta tesis, sobre todo cuando lo que se pretende es realizar un análisis de las conversaciones al interior de una pequeña organización como una de las tantas formas de explicar su realidad organizacional.

En virtud de que la conversación es una expresión enmarcada dentro de la corriente del análisis del discurso y éste a su vez, tiene sus antecedentes en el papel del lenguaje en las ciencias sociales, pretendemos alcanzar mayor claridad respecto del progresivo interés que ha venido

teniendo el lenguaje en las ciencias sociales, de las rupturas teóricas que tuvieron que producirse para que este nuevo enfoque lingüístico pudiera construir y desarrollar sus planteamientos y llegar a constituirse en un referente para el estudio de las organizaciones.

Partimos de cómo es que la reflexión sobre el lenguaje fue adquiriendo importancia desde mediados del siglo XX y el impacto que estas reflexiones han tenido en nuestra concepción del conocimiento, en nuestras concepciones de la realidad, tanto física como social, y en las estrategias metodológicas para su análisis para, finalmente, plantear las repercusiones que el giro lingüístico ha tenido en el marco de las ciencias sociales como preámbulo a una discusión más amplia en el siguiente capítulo.

3.2 De la primacía de las ideas a la primacía de las palabras: el rompimiento de una tradición

El estudio del lenguaje en las ciencias sociales es un campo muy extenso en el cual trabajan muchos especialistas y al que, cada vez más, se le presta mayor interés. Lejos están los días en que su estudio se limitaba a la gramática del lenguaje, no por ello menos importante, pero que, por ahora, ha quedado relegada a una pequeña área de la lingüística, apuntando actualmente al estudio del uso de la lengua, el texto, y la conversación, es decir, la lengua utilizada por usuarios reales en situaciones sociales reales y mediante formas reales de interacción.

Sin embargo, a esto que se le ha dado en llamar “giro lingüístico”, va más allá de un simple incremento en el énfasis sobre la importancia del lenguaje. Los actuales estudios sobre el lenguaje han llevado a constituir un cambio profundo en las concepciones del mundo y en las concepciones del quehacer de las ciencias humanas y sociales. Las rupturas teóricas que tuvieron que producirse son múltiples y, no por ello poco simples, muchos de los supuestos que se desprenden del giro lingüístico continúan sometidos a examen permanentemente.

Comenzaremos por mencionar que el ser humano es un “animal racional”, es lo que nos diferencia de los animales y aquello que constituye la especificidad misma de lo humano. Esta capacidad ha sido utilizada como bandera para darle un sesgo de distintividad a nuestra especie desde épocas muy antiguas. Ya desde los tiempos de la Grecia clásica los filósofos se han entregado al estudio de dicha capacidad que tiene el ser humano para ejercitar el pensamiento, el raciocinio.

Pero fue sin duda René Descartes (1596-1650) quién contribuyó con mayor éxito a centrar la mirada filosófica hacia el interior de nuestro mundo mental, exhortándonos a escudriñar nuestras ideas para quedarnos tan sólo con las que son claras y distintas. Tal como menciona Savater (2011), si preguntáramos quien es el padre de la filosofía moderna y quién marca el final del pensamiento antiguo y medieval, el noventa y nueve por ciento de los consultados responderá: Descartes, de quien hay que mencionar que sus

aportaciones no se caracterizaron por ser precisamente concluyentes, sin embargo, si abrieron caminos antes que recorrerlos por completo.

A partir de Descartes, por más de dos siglos y medio, la filosofía europea se convierte en una especie de *filosofía de la conciencia*, centrada en el estudio de la interioridad del sujeto y convencida de que, para conocer el mundo exterior, es preciso inspeccionar minuciosamente las ideas que habitan en los espacios interiores de la subjetividad.

Los postulados básicos de Descartes se transformaron en supuestos no cuestionados de nuestro sentido común. Nuestro devenir era cartesiano, aun cuando no supiéramos quién era Descartes o no conociéramos su filosofía.

Los dos supuestos a los que nos referimos y que tuvieron marcada influencia en nuestro modo de pensar el mundo, giran en torno a las siguientes ideas: uno, aquel que sostiene que todo sujeto se halla expuesto a la presencia e inmediatez del mundo de objetos que lo rodea y, el otro, aquel que define al ser humano como un ser eminentemente racional en su actuar en el mundo.

El primero de estos supuestos se sustenta, de origen, en un dualismo. Supone que al examinarse la existencia humana, debemos reconocer, desde el inicio, dos sustancias irreductibles: el pensamiento o la razón que nos constituye como sujetos (lo que Descartes llama la **res cogitans**) y la

sustancia física que constituye los objetos (**res extensa**), dentro de la cual está nuestro cuerpo y la totalidad de los objetos naturales.

El segundo de los supuestos de nuestra concepción tradicional ha sido el sustentar que aquello que define al sujeto, aquello que nos caracteriza como seres humanos, es el pensamiento, la conciencia, la razón, nuestra capacidad de deliberación. El ser humano, se afirma, es un ser pensante, un ser racional.

Lo que simplemente dice Descartes es: <<veo o noto que existo>>, <<noto que existo porque si estoy equivocándome existo, porque no puedo equivocarme sin existir, si yo estoy aquí dudando, existo. Si dudo, tengo unas capacidades intelectuales, pienso, si pienso, entonces existo>> (Savater, 2011). De esa certeza paradójica, la certeza de la duda, nace el pensamiento moderno.

Desde esta perspectiva el lenguaje es ciertamente importante, pero constituye sólo un instrumento para manifestar nuestras ideas, un simple ropaje con el cual estas se presentan al exterior y se tornan visibles para los demás. Cuando nuestro discurso se torna confuso es porque nuestras ideas no son lo suficientemente claras, ocurriendo, algunas veces, que el lenguaje llega a entorpecer la exteriorización de las mismas, en lugar de ayudarnos a comunicarlas a los demás.

Sin embargo, a partir del momento en que se acepta la dicotomía entre *res cogitans* y *res extensa*, y a causa de haber trazado esta línea divisoria,

surge inmediatamente la pregunta de cómo se relacionan entre sí el exterior y el interior y el misterio de la adecuación entre nuestras ideas y la realidad. Duras controversias se articularon en torno a estas cuestiones.

Por un lado, se aglutinaron aquellos que consideran que nuestras ideas se forman en base a nuestras experiencias sensoriales (nada está en nuestra mente que no haya pasado previamente por nuestros sentidos, dirían, por ejemplo, los empiristas como Hume y Locke), y por otro, quienes creen que las ideas se constituyen en base a las propiedades innatas de la *res cogitans*, o quienes consideran, con Kant (1724-1808), que las *categorías a priori de nuestro entendimiento* establecen el marco no empírico a partir del cual la experiencia empírica conforma nuestras ideas.

En la *Crítica de la razón pura*, Kant establece un análisis de la relación entre lo que recibimos por medio de los sentidos y lo que aportamos nosotros como estructura de ese material. Es decir, los individuos tenemos ya una organización mental de nuestras capacidades de comprensión, que son alimentadas por lo que recibimos de los datos de los sentidos, pero éstos tienen que configurarse de acuerdo con las condiciones de nuestra forma de conocer.

Lo que propone Kant es una síntesis y una superación de las dos corrientes dominantes a lo largo de la filosofía moderna: el empirismo de Locke y Hume, y el racionalismo o innatismo de Descartes y Leibniz. Kant piensa que quizá nosotros no conozcamos nunca la realidad en sí, la cosa en

sí, lo que él llama *noúmeno*. Es decir, como son las cosas. Sabemos lo que nos dan las cosas a través de los sentidos para influir en nosotros y cómo organizamos ese material. Eso es lo que llamamos conocimiento, que es la mezcla entre lo que dan los sentidos y lo que da nuestra estructura cognoscitiva. Eso es lo que nosotros podemos saber.

Precisamente, estas profundas divergencias filosóficas nacen como consecuencia de este consenso previo acerca del carácter privilegiado del mundo de las ideas y la pretensión por encontrar una explicación de la conciencia a partir de la dicotomía entre la mente y el mundo. Un intento por cuestionar la dicotomía exterior/interior, y el difícil problema de la relación entre ambos se diluye inmediatamente, dejando en evidencia la vacuidad de las grandes divergencias filosóficas originadas por ese problema. Ante esta disyuntiva, Nietzsche cambia los términos del problema y en vez de hacer de la conciencia el filtro de la realidad, como lo concebía Kant, antepone el lenguaje.

La imposibilidad de alcanzar aquella verdad postulada por la metafísica, no sólo resulta del carácter dinámico de un ser en transformación permanente, sino también del hecho de que nuestra relación con la realidad se lleva a cabo a través del lenguaje. Pero las palabras no son neutrales. Ellas constituyen nuestro mundo y lo hacen no sólo de acuerdo a él, sino también de acuerdo a ellas. Creemos que somos autónomos para dirigir nuestro pensamiento y normalmente no nos damos cuenta de las variadas formas en que el lenguaje nos condiciona y nos conduce.

“¡vieja hembra engañadora! califica Nietzsche a la gramática. Sin darnos cuenta nos dejamos agarrar por sus trampas, caemos en su hechizo, en sus viejas trampas seductoras. Las formas con las que representamos la realidad no son formas de la realidad, sino las formas del lenguaje que utilizamos para dar cuenta de ella. Nietzsche va, sin embargo más lejos. Las formas como vemos las cosas, señala, no sólo resultan de aquello que observamos, sino del lugar de observación que adoptamos” (Echeverría, 2010: 137).

Siempre estamos en algún lugar que compromete y contamina nuestra mirada. Adoptamos posturas siempre de acuerdo a la posición en que nos situamos. Nuestra perspectiva depende de la inclinación de nuestra mirada. Vivimos en mundos interpretativos. Estamos atrapados en las garras del lenguaje y éste nos tiene cautivos. Pero el lenguaje no es sólo desventura, es simultáneamente nuestra posibilidad de grandeza.

Nietzsche parece comprender que no podemos entender los caminos de la conciencia sin reconocer “las trampas y el poder de la seducción del lenguaje”.

Las palabras son las seductoras de los filósofos; ellos luchan en las redes del lenguaje, apuntaría en sus notas personales de comienzos de la década de 1870 (Echeverría, 2010).

Como se puede observar, habiendo transcurrido casi un siglo desde que empezara a cuestionarse la primacía de la filosofía de la conciencia, en

algunos ámbitos seguimos teniendo serias dificultades para desprendernos de sus influencias, lo cual habla de la magnitud de la innovación que debió representar el giro lingüístico y la originalidad de la que tuvieron que hacer gala sus precursores, situación que, hasta el día de hoy, resulta complicado de sustraerse de este consenso filosófico.

3.3 El principio del fin de una tradición lingüística. El giro de la relación de las ideas-mundo a la relación lenguaje-mundo.

De no ser por algún impedimento físico o alguna situación anómala, todos los seres humanos, a partir de cierta edad, hablamos. Es una de las actividades más típicamente humanas. Podríamos decir que una persona se diferencia de otras especies porque se relaciona con otros miembros de su especie mediante interacciones verbales. Es la forma primera y más simple en que se manifiesta el lenguaje, de aquí que, siendo un factor tan importante en la vida del hombre, merece tanto la investigación científica como la divulgación de los conocimientos obtenidos.

Ya mencionábamos al inicio de este capítulo que la creciente atención que se presta al estudio del lenguaje a lo largo del siglo veinte, encuentra su impulso inicial en el seno de una doble ruptura acaecida en los albores del mismo siglo. Por un lado, con la antigua tradición filológica centrada en la comparación de las lenguas y en el estudio de su evolución histórica y, por otro lado con la total hegemonía, -brevemente descrita en el apartado anterior- que ejerció por más de dos siglos la filosofía de la conciencia.

Pero, ¿a qué se debe este progresivo interés por el estudio del lenguaje? Este hecho ha sido posible, como ya hemos mencionado, gracias a cierta inflexión que se produjo en la filosofía y en distintas ciencias humanas y sociales, dando como resultado una mayor atención al papel que desempeña el lenguaje.

Este “giro lingüístico”, como se le ha dado en llamar, en años recientes, ha tenido una mayor atención debido a ciertas innovaciones intelectuales ocurridas en la filosofía y las ciencias humanas y sociales.

Uno de los grandes precursores de esta nueva deriva fue, sin duda, Ferdinand de Saussure (1857-1913), a quién se le considera el padre de la lingüística moderna y el estructuralismo, al dotarla de un programa, una serie de conceptos y una metodología que hizo posible el estudio riguroso de la lengua, considerándola por sí misma y en sí misma.

La teoría saussureana tiene su base en la historia de la lingüística pero sus repercusiones se extienden a la totalidad de las ciencias sociales. Su obra *Curso de Lingüística General* (Saussure, 1998), compuesta a base de las notas de clase del propio Saussure y los apuntes tomados por sus alumnos durante varios cursos, podría ser considerada, tal vez, como una evidencia parcial de la postura de Saussure respecto a la necesidad de reexaminar el lenguaje mismo para poder asentar a la lingüística sobre una base más firme.

Para Saussure el lenguaje se nos presenta como un sistema, como una red interdependiente de signos que se constituyen, cada uno de ellos, en

una determinada relación entre una imagen acústica (significante) y un significado (una unidad de sentido, un concepto). Así pues, en contraste con la tradición en la que él mismo se educó, no aceptaba que el vínculo esencial del lenguaje fuera el que se daba entre la palabra y el objeto. Por el contrario, el concepto de signo que defiende, apunta a la relativa autonomía del lenguaje con respecto a la realidad.

Y más fundamental aún es el hecho de que Saussure llega a enunciar lo que se ha convertido, al día de hoy, en el principio más influyente de su teoría lingüística: que la relación entre el significante y el significado es arbitraria. A la luz de este principio, ya no cabe suponer que la etimología y la filología puedan revelar la estructura básica del lenguaje, sino que ésta pueda ser captada mejor atendiendo al modo en que cambian los estados del lenguaje (es decir a las tonalidades o configuraciones lingüísticas concretas). La postura “nomenclaturista” se torna así en una base enteramente inadecuada para la lingüística.

Pero quizá los términos que más dificultades conceptuales hayan planteado y suscitado más críticas que ningún otro en relación con la teoría de Saussure sean los de *langue* (el lenguaje natural particular considerado como una estructura o sistema) y *parole* (actos de habla individuales, o actos de lenguaje como proceso). Esta pareja conceptual introduce la distinción entre el lenguaje que existe como una estructura más o menos coherente de diferencias y el lenguaje tal como lo practica la comunidad de hablantes.

Pese a que Saussure dejó asentado en su “curso” que una estructura lingüística específica, y que la base del lenguaje, en tanto que hecho social, ha de ser captada exclusivamente en el nivel de la estructura, también es cierto que nada se introduce en el ámbito de la estructura lingüística sin haberse hecho antes manifiesto en actos de habla individuales. Y lo que es más importante aún, el verdadero alcance de la totalidad de la estructura sólo podría ser conocido con certeza cuando se conociera también la totalidad de los actos de habla.

En este sentido, el ámbito de la estructura es siempre más hipotético para Saussure que el ámbito del habla. Sin embargo, todo depende de que se examine el habla desde un punto de vista individual y psicológico o que se le considere desde la perspectiva de toda la comunidad de hablantes.

En el primer caso, una cosa es contemplar el lenguaje observando el habla de un individuo en tanto que individuo, y otra muy distinta es considerarlo a través de los actos de habla de toda la comunidad. El argumento de Saussure es que el lenguaje es fundamentalmente una institución social, y que, por tanto, el enfoque individualista es inadecuado para la lingüística.

Como un ente en continuo cambio, el lenguaje, no cambia a petición de los individuos, lo hace a lo largo del tiempo y con independencia de la voluntad de los hablantes, es decir, el lenguaje forma a los individuos en la misma medida que éstos configuran al lenguaje, lo cual plantea la cuestión de

que esta concepción pueda o no tener repercusiones en otras disciplinas del ámbito de las ciencias sociales.

La emergencia del modelo saussureano en las ciencias humanas propició el alejamiento de la atención del investigador de la documentación de sucesos históricos, o el registro de hechos de la conducta humana, para acercarlo a la noción de acción humana como sistema de significado. Todo ello como consecuencia de subrayar, a un nivel más amplio, el carácter arbitrario del signo y su correspondiente idea del lenguaje como un sistema de convenciones.

Si hasta entonces, la investigación se había centrado en la búsqueda de hechos intrínsecos y sus efectos, ahora el objeto de estudio pasa a ser el sistema sociocultural en un momento concreto de la historia.

De esta forma las ideas saussureanas pavimentaron el camino inicial para un enfoque más riguroso y sistemático de las ciencias humanas, un método que se esforzase por tomar verdaderamente en serio la primacía del dominio sociocultural para los seres humanos.

Así como Saussure había insistido en la importancia de no estudiar los actos del habla separadamente del sistema de convenios que les daba vigencia, del mismo modo era inadecuado estudiar los hechos sociales y culturales con independencia del sistema de convenciones que les daba validez. La sociedad o la cultura a un determinado nivel de desarrollo, y no las

acciones concretas pasadas o presentes del individuo humano, se tornan ahora en el genuino foco de estudio.

De la misma manera que los lingüistas del siglo XIX se habían propuesto revelar los elementos naturales del lenguaje, los esfuerzos de la generación estructuralista se encaminaron a mostrar de qué manera las relaciones diferenciales de los elementos del sistema -que pudiera consistir de una serie de textos, un sistema de parentesco o un entorno de fotografías de moda- producían un significado, o significados, y por lo tanto tenían que ser “leídos” o interpretados.

Dicho de otra manera, el estudio de la vida sociocultural implica, al parecer, la tarea de descifrar los signos apoyándose en su valor diferencial, no en su pretendido valor sustancial (con frecuencia equiparado a “natural”), y prestando atención, tanto al nivel sintomático de la significación, como al nivel explícito (Lechte, 2010).

Otro gran precursor de este cambio sustancial en el modo de ver la lingüística es Noam Chomsky, nacido en Filadelfia en 1928. Chomsky se propuso explicar inicialmente el modo en que un usuario ideal del lenguaje podría generar y entender frases gramaticales nuevas y únicas sin haberse topado jamás con ellas en la práctica. El resultado de esto es la demostración de la existencia de un conjunto definido y describible de reglas de transformación que eran las constitutivas de la “competencia” del usuario ideal

del lenguaje, y que esta competencia permitía generar oraciones gramaticales (Lechte, 2010).

La gramática generativa es una especie de sistema elemental de reglas que definen y producen recursivamente las transformaciones en la oración. Esta gramática va unida a la “competencia” básica del hablante y oyente ideal, una competencia que permite la elaboración de una serie potencialmente infinita de oraciones bien formadas.

En términos generales la aportación de Chomsky a la lingüística y, por consecuencia, al pensamiento actual, es triple. En primer lugar trasladó el énfasis de la lingüística desde el plano estrictamente descriptivo e inductivo (el nivel de una catalogación infinita de expresiones de las que posteriormente pudieran extraerse conclusiones sobre la gramática), al nivel ideal de la competencia y la “estructura profunda”, el nivel que da paso a la dimensión creativa del lenguaje.

Dicho de otra forma, con su conocimiento técnico de la lingüística, Chomsky pudo demostrar que el lenguaje era algo más que una mera realización técnica.

En segundo lugar, promovió una revisión del aprendizaje de la lengua al afirmar que la competencia lingüística no se adquiere por modo inductivo mediante un condicionamiento conductista de estímulo y respuesta, sino que es consecuencia de la capacidad innata de conocimiento que poseen los seres humanos. Es decir, que la libertad y la creatividad lingüísticas no son

adquiridas, sino que existen siempre en nosotros como un “a priori” rector. En tercer lugar, la distinción entre “competencia” y “actuación” –incluso en el caso en que fuera erróneamente entendida- ha servido de metáfora para los estudios estructurales en otras disciplinas como la filosofía y la sociología.

Otro hecho que influyó fuertemente, sino es que determinadamente, en la constitución de lo que hoy conocemos como la “lingüística moderna”, es el surgimiento de la corriente filosófica llamada filosofía analítica que emerge del desarrollo de la lógica moderna y que remite, entre otros, a los aportes de Gottlob Frege, Bertrand Russell, Edmund Husserl y Rudolph Carnap (Echeverría, 2007).

Fue este cambio de enfoque que hizo girar la mirada de la filosofía desde el mundo interior y privado, de las entidades mentales hacia el mundo, objetivable y público, de las producciones discursivas, con lo cual se asentaban, de esta forma, las bases de un nuevo modo de entender y de practicar la filosofía que, bajo la denominación de la filosofía analítica, dominaría el escenario de la filosofía anglosajona durante más de medio siglo, confiriéndole al lenguaje una importancia central.

Los logros alcanzados por la lingüística moderna, tanto en el marco de la *orientación estructuralista* iniciada por las aportaciones de Ferdinand de Saussure como en el marco de la *orientación generativa* elaborada fundamentalmente por Noam Chomsky a finales de los años cincuenta, tuvieron amplias repercusiones en variados sectores de las ciencias sociales

y humanas. Sin embargo, es la filosofía analítica, en sus diversas orientaciones y en razón tanto de sus fracasos como de sus éxitos, a la que se le atribuye, en buena medida, el interés por el lenguaje en las diversas ciencias sociales y humanas.

3.4 El surgimiento del fenómeno llamado “giro lingüístico”

Como tal el giro lingüístico no es un hecho puntual, sino un fenómeno que va tomando forma progresivamente y que reviste diversas modalidades a lo largo de su desarrollo. En sus inicios el giro lingüístico arranca de una preocupación por superar la antigua lógica silogística heredada de Aristóteles e inventar una nueva lógica formal capaz de dar vida a ese lenguaje ideal y perfecto con el que ya soñaba Leibniz. Con Gottlob Frege adquiere el empuje necesario al inventar la *teoría de la cuantificación* (base de la lógica moderna) y sustituyendo las viejas nociones de *sujeto* y de *predicado* por las nociones de *argumento* y de *función*.

Esta notación canónica propuesta por Frege permitía transformar los enunciados lingüísticos en *proposiciones*, cuyo valor de verdad (proposición verdadera o falsa) podía establecerse de manera rigurosamente formal (Rorty, 1967).

Otro gran precursor del desarrollo de esta nueva lógica fue Bertrand Russell quién desde la Universidad de Cambridge colaborando muy de cerca con Frege, le da un impulso decisivo al giro lingüístico en la filosofía anglosajona. Uno de los méritos de Russell fue haber demostrado que

muchas de las conclusiones desarrolladas por el pensamiento metafísico predominante, respondían a usos indebidos y poco rigurosos del lenguaje.

Su contribución permitió refrescar las ideas en torno a la reflexión filosófica. A él se debe, por ejemplo, la distinción entre juicios de hechos y juicios de valor.

Será propósito de otra investigación, comprender y conocer a detalle las bases de este nuevo conocimiento lógico, por ahora nos interesa entender por una parte, cuáles eran los presupuestos que guiaban las investigaciones *logicistas* tanto de Frege como de Russell para, luego, tratar de captar las repercusiones que este nuevo instrumento lógico tendrá para el desarrollo de la filosofía del lenguaje.

Estos supuestos pueden formularse del modo siguiente:

Muchos de los problemas con los que tropiezan tanto la filosofía como la comunicación humana, en general, tienen su origen en el hecho de que el lenguaje cotidiano se asienta sobre una lógica imperfecta, ambigua e imprecisa.

Las frases construidas en las lenguas naturales descansan, por supuesto, sobre una estructura lógica, pero esa estructura lógica no aparece con claridad si nos limitamos a contemplar exclusivamente la estructura gramatical de las frases o si las analizamos con ayuda de la lógica aristotélica.

La nueva lógica, basada en los cuantificadores, permite poner de manifiesto la auténtica estructura lógica de los enunciados lingüísticos convirtiéndolos en proposiciones dotadas de un valor de verdad.

Si se consigue establecer la estructura lógica de los enunciados, se puede poner de manifiesto la estructura del pensamiento expresado por los enunciados y acceder de esta forma al conocimiento de los procesos inferenciales.

Si el lenguaje constituye un instrumento para representar la realidad, entonces el análisis del lenguaje puede informarnos sobre la naturaleza de la realidad.

Este conjunto de supuestos nos permite señalar varios aspectos importantes.

En primer lugar, vemos como se produce un desplazamiento desde el estudio de las “ideas” realizado por medio de un *discurso mental de carácter privado* (introspección) hacia el estudio de *los enunciados lingüísticos, públicos y objetivados*, para evidenciar su estructura lógica.

Dicho de otra forma, no es dentro de nuestra mente donde tenemos que mirar para saber cómo pensamos, sino que debemos mirar hacia nuestros discursos. Es decir, no debemos escudriñar nuestro interior, sino que debemos permanecer en el exterior, visibles para todos.

En segundo lugar, podemos apreciar cómo se deja de considerar que son nuestras ideas las que están en relación con el mundo, para pasar a

afirmar que son nuestras palabras las que se corresponden con los objetos del mundo. Esta tesis, en su momento muy realista, quedaría superada en posteriores desarrollos del giro lingüístico. Sin embargo, su gran mérito radica en que contribuye a sustituir la relación ideas/mundo por la relación lenguaje/mundo, reemplazando lo privado por lo público y lo inobservable por lo manifiesto.

En cuanto a las repercusiones que este planteamiento tendrá para la filosofía del lenguaje, cabe decir que durante varias décadas la filosofía analítica adoptará la forma técnica de un riguroso análisis lógico de las proposiciones filosóficas, recurriendo a la famosa teoría de la cuantificación de Frege (Rorty, 1967).

3.5 El sustento neo positivista: El lenguaje genera un mundo para cada individuo

Otro gran filósofo que impactaría fuertemente con sus ideas sobre el lenguaje fue Ludwig Wittgenstein, quién siguiendo los consejos de Frege, se decide a estudiar bajo la tutela de Bertrand Russell, publicando años más tarde su libro *Tractatus lógico-filosófico* (1921). Wittgenstein se interesa por el fenómeno global del lenguaje, independientemente de que calificación tenga. No se trata de reflexionar sobre los lenguajes formalizados o sobre los lenguajes ordinarios. Su preocupación es entender el fenómeno general del lenguaje, comprender lo que éste acomete y determinar sus límites.

Las importantes discusiones filosóficas realizadas por Wittgenstein ejercieron gran influencia sobre un grupo de filósofos y científicos austriacos y alemanes, quienes preocupados por imprimir un giro científico al pensamiento filosófico y terminar definitivamente con las especulaciones meramente metafísicas, se constituyeron en un colegio filosófico conocido como el Círculo de Viena, lanzando en 1929 un manifiesto programático fuertemente inspirado en las tesis de Wittgenstein.

Convencidos de que el lenguaje común era un pésimo instrumento para plantear y discutir los asuntos filosóficos, así como para construir una visión científica de la realidad, argumentaban que, muchos de los falsos problemas en los que se enfrascaban los filósofos provenían de un uso poco riguroso del lenguaje ya que buena parte de sus formulaciones filosóficas carecían de sentido debido al uso de un lenguaje insuficientemente formalizado, advirtiendo que, inclusive, los enunciados científicos caen, aunque inadvertidamente, pero con frecuencia, en las múltiples “trampas del lenguaje cotidiano.”

Su planteamiento era que para avanzar hacia una explicación científica del mundo y terminar con la vacuidad de la filosofía heredada, el problema a resolver, en definitiva, era *un problema de lenguaje*. Para garantizar cierta científicidad, era preciso reformar el lenguaje, utilizando todos los recursos técnicos de la nueva lógica y sometiendo los enunciados a un riguroso examen para calibrar su consistencia lógica, transformándolos en *proposiciones*.

En función de esto, para los positivistas lógicos del Círculo de Viena sólo existen dos tipos de enunciados que sean válidos. Por un lado, los enunciados lógico-matemáticos (enunciados analíticos) que son absolutamente ciertos cuando están bien formulados, pero que no nos dicen nada acerca de la realidad empírica.

Por otro lado, los enunciados empíricos (enunciados sintéticos) que versan sobre la realidad, pero que sólo pueden ser aceptados como enunciados válidos si han sido concienzudamente verificados por experiencias basadas en el método científico.

Todos los demás enunciados, los que no son estrictamente analíticos o sintéticos, carecen de sentido. En otras palabras, los positivistas lógicos consideraban que hay que decir bien las cosas (sin ambigüedades ni errores lógicos), y que hay que decir cosas que estén bien (es decir, conformes a la realidad empírica sobre la cual se está hablando).

Lo importante, para nuestros efectos, es reconocer que con Wittgenstein surge una nueva disciplina filosófica: la filosofía del lenguaje.

La reflexión que éste emprende sobre el lenguaje lo conduce a reconocer, primero, que todo lenguaje conlleva una forma de vida. Existe, por lo tanto, una estrecha relación entre el lenguaje y las condiciones de la existencia humana. En segundo término, Wittgenstein acerca el lenguaje a la acción, al señalar que el significado de toda palabra le está conferido por su uso, por la particular manera de cómo ella es utilizada por quienes hacen uso

de ella. Esto le otorga un argumento adicional a la defensa del lenguaje ordinario.

Lo que suele estar bien, plantea Wittgenstein, es precisamente el lenguaje ordinario. La reflexión filosófica, por el contrario, que acostumbra a separarse del individuo común y mirar en forma altiva a quienes no hablan como ella, cae permanentemente en trampas por hacer usos indebidos del lenguaje, de aquí que, para Wittgenstein, gran parte de la tradición filosófica es consecuencia de malentendidos en el lenguaje.

Wittgenstein realiza una crítica muy fuerte de la idea de un lenguaje privado en su libro póstumo *Investigaciones filosóficas*. “*nadie puede tener un lenguaje de significados privados, porque significar quiere decir que uno adopta un símbolo y lo comparte con otros que lo entienden*” (1968: 16).

En esta crítica se produce una importante profundización de la comprensión del lenguaje. Wittgenstein plantea que el lenguaje no sólo representa los hechos del mundo, sino que también sirve para pedir, orar, preguntar o llamar. No puede reducirse, pues, el fenómeno lingüístico a la función descriptiva o informativa.

Estudiar un lenguaje, o un uso de un lenguaje, es estudiar una forma de vida social, en la cual nos relacionamos mediante diferentes juegos.

Por otro lado, inspirada por los avances registrados en las matemáticas, que habían ocurrido en los siglos anteriores, la filosofía analítica desarrolla un interés especial por los temas del lenguaje. En efecto, en

Inglaterra Russell seguía animando desde Cambridge un potente núcleo de filosofía analítica y, por otro lado, en América, algunos de los que se situarían entre los más prestigiosos filósofos estadounidenses, tales como Willard Quine, Nelson Goodman, Hilary Putnam o Wilfrid Sellars, se estaban formando a la sombra del análisis lógico-lingüístico bajo la tutela directa de los fundadores del Círculo de Viena, que, para ese entonces, en su mayoría, se habían establecido en suelo Americano, huyendo de las hostilidades antisemitas que se empezaban a percibir en Austria como preámbulo a la segunda guerra mundial. No era para menos, muchos de estos pensadores eran judíos.

Sin embargo, las dificultades técnicas y conceptuales con las que tropezaron los impulsores del empirismo lógico, sumadas a las críticas de Karl Popper, así como a las que sus propios discípulos, especialmente Quine, dirigieron contra los dogmas del empirismo, o a la dura autocrítica de Wittgenstein, pronto forzarían el abandono de los supuestos epistemológicos del Círculo de Viena. Y como tal, pronto se puso de manifiesto que la distinción “analítico/sintético” era mucho más frágil de lo que se suponía, que los enunciados empíricos no eran propiamente observacionales, que la superación de la metafísica no se podía lograr sobre la base de la doctrina del Círculo de Viena y que el gran sueño de un lenguaje ideal válido para todas las ciencias carecía de viabilidad.

Ante tal encrucijada, los supuestos epistemológicos del empirismo lógico se desmoronaron y lo único que permaneció de esa gran aventura

intelectual fue el impulso impreso a la focalización sobre la importancia del lenguaje.

3.6 El retorno a la preocupación por el lenguaje cotidiano

Tal como se mencionó antes, Wittgenstein alentó con su *Tractatus* lógico-filosófico el sueño de hablar un lenguaje ideal que permitiese evitar las falacias a las que nos induce el lenguaje cotidiano, propiciando de esta forma, el desarrollo de una importante rama de la filosofía analítica, que sigue siendo extraordinariamente activa hoy en día, aun cuando ya no comparte los postulados iniciales del Círculo de Viena.

El mismo Wittgenstein, cuyas reflexiones filosóficas no siempre fueron tajantes -procuraba revisarlas en diferentes momentos-, pronto dejó de interesarse por la posibilidad de un lenguaje ideal, orientando sus reflexiones hacia el lenguaje común, intentando comprender las reglas a las que obedece y los usos a los que satisface.

Remitiéndonos nuevamente a su libro póstumo *Investigaciones filosóficas* (que recoge todas estas reflexiones), con su publicación en 1952, alentó los esfuerzos llevados a cabo por un importante grupo de filósofos afincados no muy lejos de Cambridge, en Oxford, interesados en dilucidar las características del lenguaje en sus usos cotidianos, con lo cual, Wittgenstein contribuyó, tal como lo mencionamos líneas arriba, al desarrollo de esta segunda rama de la filosofía analítica: la filosofía del lenguaje, que se extendió por Inglaterra durante los años cincuenta, contribuyendo a acentuar

la importancia que reviste tanto el lenguaje, como su estudio en el conjunto de las ciencias sociales.

Este grupo de filósofos, entre los que se destacan, por mencionar algunos, Gilbert Ryle, John Austin, Peter Strawson y Paul Grice coincidían plenamente con Bertrand Russell y sus colegas *logicistas* de Cambridge en un profundo rechazo hacia la tradición cartesiana y en la necesidad de pasar de una *filosofía de la conciencia* a una *filosofía del lenguaje*, aspecto este en el que estaban muy de acuerdo. Sin embargo, sus coincidencias no eran muchas más de lo que representaban sus grandes divergencias (Rorty, 1979).

Por ejemplo, los filósofos de Oxford rechazaban rigurosamente el positivismo y el cientificismo que impregnaba la corriente logicista, así como la pretensión de construir un lenguaje formalmente inatacable. Su intención no era estudiar el lenguaje para evidenciar sus imperfecciones lógicas e intentar corregirlas, sino, simplemente, para entender sus mecanismos. Pero sobre todo se oponían a la pretensión de reducir el lenguaje a una mera función de descripción y de representación del mundo.

Para ellos, la riqueza del lenguaje cotidiano sobrepasaba con mucho la función descriptiva, planteando que podría diversificarse en una enorme variedad de usos y de funciones, tanto o más importantes que la propia función descriptivo-representacional. Argumentaban que no era posible acceder, por lo tanto, al funcionamiento del pensamiento humano analizando solamente la estructura lógica sobre la que se asientan las lenguas naturales,

sino que era necesario fijar la mirada en todos los usos del lenguaje si se quería entender, tanto nuestra forma de pensar, como nuestra forma de actuar y, sobre todo, nuestra forma de relacionarnos con la gente.

Frege, Russell, Wittgenstein y los filósofos analíticos estadounidenses rompieron con la tradición cartesiana, haciéndonos ver que el lenguaje no es un simple vehículo para expresar nuestras ideas, ni un simple ropaje para vestir nuestro pensamiento cuando lo manifestamos públicamente. Lo que queda entonces, es reconocer que es, propiamente, la condición misma de nuestro pensamiento, y que para entender este último, debemos centrarnos sobre las características del lenguaje en lugar de contemplar el supuesto mundo interior de nuestras ideas. *El conocimiento del mundo no radica en las ideas que de él nos hacemos, sino que se anida en los enunciados que el lenguaje nos permite construir para representar el mundo, plantearía en su momento Wittgenstein* (Echeverría, 2007: 47).

Los filósofos de Oxford acentuaron más este alejamiento de la tradición cartesiana, mostrándonos que el lenguaje hace mucho más que representar el mundo, es un instrumento que nos permite “hacer cosas”. El lenguaje no sólo hace pensamiento, sino que además hace realidades.

Dentro de este grupo, una figura muy destacada fue J. L. Austin. Su contribución reviste gran importancia pues coloca al lenguaje en un lugar en el que ninguno de los filósofos anteriores lo había colocado. El lenguaje, plantea Austin, es acción. Por lo tanto, cuando hablamos no sólo damos cuenta de lo

que ya existe, sino que hacemos que pasen cosas que, sin la mediación del lenguaje, no ocurrirían. Austin demostraría que el lenguaje tiene propiedades *performativas*.

En efecto, ciertos enunciados constituyen literalmente “actos de habla” en tanto que su enunciación es inseparable de la modificación o la creación de un estado de cosas que no podrían acontecer independientemente de esa enunciación. Un ejemplo típico es el “**sí, acepto**” pronunciado en una ceremonia nupcial, es un elemento necesario para que el enlace matrimonial quede instituido. Austin abrió de esta forma la vía para el desarrollo de la pragmática, contribuyendo a que el conjunto de las ciencias sociales y humanas tomara conciencia de que el lenguaje es un instrumento activo en la producción de muchos fenómenos que pretenden explorar, y que era imposible, por lo tanto, prescindir de su consideración.

3.7 La repercusión del giro lingüístico en las ciencias sociales y humanas.

La forma como el giro lingüístico impactó en las ciencias sociales y humanas fue, definitivamente, variable y adoptando diversas configuraciones, en virtud de que se fue produciendo en diferentes momentos y con diferente intensidad. Pese a todo ello, podemos distinguir, principalmente, tres grandes líneas de influencia que tuvieron un sólido impacto sobre las ciencias sociales y humanas, a saber: a) El impacto de la lingüística estructural, b) El impacto

de la corriente analítico-logicista, y c) El impacto de la corriente analítica centrada en el lenguaje cotidiano.

a) El impacto de la lingüística estructural

Los avances conseguidos por el estudio, desde el enfoque estructuralista de la lengua, no tardaron en impactar en las demás ciencias humanas y sociales. En poco tiempo, la lingüística moderna había conseguido constituirse en una disciplina plenamente autónoma y con un objeto de estudio propio claramente delimitado, dotada de conceptos claros y rigurosos, y equipada con una metodología basada en ciertos procedimientos formales que garantizaban una alta objetividad.

En suma, esta lingüística de inspiración saussureana presentaba esa imagen de cientificidad que tanto anhelaban las demás ciencias sociales y humanas, lo cual le permitió, poco a poco, generar la convicción de que la lingüística moderna constituía el modelo al que debían intentar parecerse todas las demás ciencias sociales y humanas, ya fuera estableciendo analogías entre sus propios objetos de estudio y las estructuras lingüísticas o aplicando los métodos de la lingüística para investigar esos objetos.

Probablemente fue en la antropología dónde este efecto se manifestó con mayor claridad. Para la antropología, la preocupación por el fenómeno del lenguaje no constituía ninguna novedad, ya los trabajos de Edward Sapir y de Benjamín Whorf, daban cuenta sobre el papel que desempeñaba la lengua en la constitución de nuestra visión del mundo. Sin embargo, no fue hasta la

aparición de los trabajos de Claude Lévi-Strauss, especialmente los relacionados con la estructura de los mitos, que empujaron a una parte notable de la antropología a buscar directamente su inspiración en los conceptos y en los métodos de la propia lingüística estructural (Rorty, 1979).

El reconocimiento alcanzado por los trabajos de Lévi-Strauss fue el detonador que sirvió de una gran influencia para que la lingüística moderna, contribuyera al desarrollo de una rigurosa corriente de pensamiento que, bajo la denominación de estructuralismo, abarcaría más de una década (mediados de los años cincuenta hasta finales de los años sesenta) en las diversas ciencias sociales y humanas, principalmente en el contexto de habla francesa.

La fuerte crítica anti estructuralista desarrollada por Chomsky y su reformulación del programa de la lingüística en términos de lingüística generativa, lejos de inhibir el interés que la lingüística ejercía sobre las ciencias sociales y humanas, la reforzó aún más, proporcionando nuevas metáforas y analogías que alcanzarían especial relevancia en disciplinas como la psicolingüística o en orientaciones como la psicología cognitiva, por ejemplo.

Paralelo al interés propiciado en otras disciplinas por las lingüísticas estructurales y generativas, la importancia concedida al lenguaje se alimentaría también de algunos de los desarrollos de la *fenomenología*, especialmente de la fenomenología de Heidegger.

Según Martín Heidegger somos víctimas de una engañosa ilusión egocéntrica cuando creemos ser dueños de nuestros discursos y cuando consideramos al lenguaje como un simple instrumento que se encuentra a nuestra disposición para ser manejado a nuestro antojo. De hecho es el propio lenguaje quien manda sobre nosotros, encausando, moldeando, constriñendo y provocando nuestro discurso, hasta un punto tal que, se podría decir, es el lenguaje el que habla a través de nosotros.

Consideraciones de este tipo, aunadas a la influencia del pensamiento estructuralista y al declive de la filosofía de la conciencia, llevarían a algunos de los pensadores de la segunda mitad del siglo XX a decretar la muerte del sujeto, reduciéndolo a un simple *efecto del lenguaje*.

Así por ejemplo, Michael Foucault apuntaría en su texto “El orden del discurso”, a los efectos del poder que emanan del lenguaje y que atrapan en sus redes a sus usuarios.

b) El impacto de la corriente analítico-logicista

Esta corriente tiene el mérito fundamental de haber contribuido a orientar el pensamiento contemporáneo hacia la problemática del lenguaje. Por otro lado, también se le puede acreditar otro gran mérito, derivado más bien de sus propios fracasos que de los logros obtenidos. Tal es el caso de su intento por demostrar la validez de los postulados neo-positivistas que tuvo como importante consecuencia la de propiciar cierta liberalización de las ciencias humanas y sociales. La razón es fácil de entender: mientras

perduraba la creencia de la unicidad y en la validez absoluta del método científico teorizado por las diversas variantes del positivismo, resultaba fácil deslegitimar cualquier tentativa de realizar investigaciones en ciencias sociales y humanas que no se atuvieran escrupulosamente a las reglas establecidas por el credo positivista. La falta de elementos para sostener este credo abrió las puertas a un pluralismo metodológico y teórico que permitió enriquecer de forma notable a las ciencias sociales y humanas en su conjunto, atenuando la presión ejercida por los fundamentalismos cientifistas.

c) El impacto de la corriente analítica centrada en el lenguaje cotidiano

La corriente filosófica proveniente de Oxford no solamente ayudó a realzar la atención prestada al fenómeno lingüístico para entender al ser humano y a sus producciones, sino que imprimió un vuelco radical al propio concepto de lenguaje, proporcionando un nuevo estatus a las producciones lingüísticas.

Este replanteamiento conceptual de la naturaleza y de las funciones del lenguaje produjo efectos importantes y duraderos en el campo de las diversas ciencias sociales y humanas, obligándolas prácticamente a modificar drásticamente muchos de sus planteamientos y de sus maneras de abordar los diversos objetos sobre los que versan.

Las grandes líneas de influencia se pueden resumir de la siguiente forma:

En primer lugar, la profunda crítica que dirigieron los filósofos de Oxford a la concepción puramente representacional y designativa del lenguaje abrió las puertas a una reconsideración radical de la naturaleza misma del conocimiento, tanto científico como ordinario, así como a una reformulación de la relación que media entre conocimiento y realidad, que derivó en una redefinición del concepto mismo de realidad.

Como consecuencia de estas amplias reformulaciones se desarrolló una influyente corriente de pensamiento que cuestionó muchas de las certezas que se daban por indiscutibles desde los tiempos de Descartes, especialmente la certeza de que existían ciertas bases sólidas y firmes, una fundamentación última, sobre las que se asentaba el conocimiento válido.

El desmoronamiento de tal certeza puso de manifiesto la fragilidad de los esfuerzos desplegados durante siglos por hallar una fundamentación fuera de toda duda, desviando la labor filosófica hacia otros asuntos.

Dado que las ciencias sociales no son ajenas y mucho menos, impermeables a las aportaciones que se realizan en el seno de la filosofía, y muy particularmente en el seno de la filosofía del conocimiento y de la epistemología, se entiende que hayan aparecido, en todas esas ciencias, ciertas corrientes que intentaran desarrollar sus investigaciones y sus planteamientos en consonancia con las formulaciones no representacionistas del conocimiento científico.

En segundo lugar, y paralelamente a la crítica al representacionismo, el interés de los estudiosos de Oxford por considerar al lenguaje en términos de *actividad* (el lenguaje *hace* cosas, no sólo las *representa*) contribuyó, sin duda, al desarrollo de las corrientes “construccionistas”, que afloraron y se consolidaron en diversas ciencias sociales y humanas.

En cierto modo, las aportaciones de Austin acerca del carácter performativo de determinadas producciones lingüísticas se extrapolaron aquí también al conjunto del lenguaje, plasmándose en la fórmula según la cual “decir es también, y siempre, hacer”. De esta forma, el lenguaje se institúa como constitutivo de las cosas, más que como descriptivo de estas, dejando de ser palabra acerca del mundo para pasar a ser acción sobre el mundo.

El lenguaje no solo nos dice cómo es el mundo, sino que también lo instituye; no se limita a reflejar las cosas del mundo, sino que también actúa sobre ellas, participando en su constitución y deconstitución.

El auge de la concepción activa del lenguaje ha tenido repercusiones importantes en disciplinas como la psicología social, donde investigadores como Kenneth Gergen o John Shotter, actualmente, impulsan una fuerte corriente socio-construccionista, o donde Michael Billig, Ian Parker o Jonathan Potter, entre otros, están desarrollando el prolífico campo del análisis del discurso. La psicología evolutiva o la psicología clínica no han permanecido ajenas a este enfoque construccionista y discursivo, como tampoco lo han

hecho la antropología, la historia o la sociología por citar algunas de las disciplinas que conforman las ciencias sociales y humanas.

Por ejemplo, el estudio de la identidad, o del *self*, a partir de autores como Charles Taylor (2006) en su obra "*Fuentes del yo*", ha experimentado una profunda renovación, planteando que nuestra identidad está determinada fundamentalmente por el lenguaje que utilizamos para referirnos a nosotros mismos y para forjar nuestro *autoconcepto*.

Desde su óptica, no existe una realidad subyacente, un yo profundo y personal, susceptible de ser descrito de diversas maneras recurriendo a distintos vocabularios y a distintas expresiones lingüísticas, sino que el propio vocabulario que utilizo para describirme a mí mismo y las expresiones lingüísticas a las que recurro para hacerlo, son constituyentes y constitutivas de mi forma de ser; no explicitan o dan cuenta de mi forma de ser sino que la conforman.

Dicho de otra forma, mi yo no es independiente de cómo lo experimento cuando lo interpreto lingüísticamente, sino que resulta de esa interpretación. Otra forma de decirme a mí mismo implica otra concepción de mí mismo, lo cual es importante porque resulta que mi concepción de mí mismo es constitutiva de lo que soy. Esto tiene importantes repercusiones, tanto para conducir las investigaciones sobre la identidad como para definir esa realidad sustantiva que es la identidad.

En tercer lugar, cabe resaltar que, en tanto acción sobre el mundo, el lenguaje es también, consecuentemente, acción sobre los demás, llegando a constituir incluso uno de los principales instrumentos a los que recurrimos para incidir, con mayor o menor éxito según las circunstancias, sobre nuestros semejantes. Esta propiedad del lenguaje ha contribuido a renovar el interés que, desde Aristóteles, se tiene sobre la retórica, así como hacia los efectos sociopolíticos y psicológicos que emanan de las distintas prácticas discursivas, prestando especial atención, por ejemplo, a las construcciones lingüísticas *sexistas*, *racistas* o más generalmente, *estigmatizantes*.

El análisis de los procedimientos retóricos en los que se apoyan diversas producciones discursivas, -entre ellas el discurso científico- ha permitido evidenciar no sólo las estrategias argumentativas propias de los diversos tipos de discursos, sino también los efectos de poder que se esconden detrás de ese entramado discursivo, así como los artificios retóricos que se utilizan para crear diversas realidades. Por ejemplo, los estudiosos de la ciencia, han recurrido, Bruno Latour, entre otros, a análisis de este tipo, para dar cuenta del papel, nada desdeñable, que desempeñan los procedimientos retóricos en la constitución de los propios “hechos” científicos.

Finalmente, como un último factor de influencia, tenemos que, si el lenguaje es constitutivo de realidades y constituye un medio para actuar sobre el mundo, incluidos nuestros semejantes, cabe esperar, entonces, que incida sobre la conformación y el desarrollo de las relaciones sociales y de las prácticas sociales. Varias corrientes de la sociología han sido particularmente

sensibles a este hecho, desde la etnometodología con sus minuciosos análisis de las conversaciones cotidianas, hasta la sociología cualitativa o la sociología interpretativa.

En resumidas cuentas, a estas alturas de nuestro tiempo, la diversidad y la riqueza de las perspectivas nacidas tanto de la focalización sobre el lenguaje, como, y sobre todo, del nuevo entendimiento que tenemos del lenguaje, resulta poco menos que impresionante: narratividad, dialógica, hermenéutica, deconstrucción, análisis conversacional, análisis del discurso, sociolingüística, análisis retórico, etc.

Este entendimiento del lenguaje, se ha ido construyendo progresivamente como un fenómeno que ninguna de las ciencias sociales y humanas puede dejar pasar de lado cuando emprende el tratamiento de sus objetivos específicos. Pero, además, el lenguaje aparece como un elemento que todas las ciencias humanas y sociales, y en particular, los estudios organizacionales, deben interrogar para establecer su propio estatus epistemológico y para forjar un entendimiento de sí mismas y de sus objetos de estudio.

3.8 A manera de conclusiones

Hasta aquí, hemos dado cuenta de cómo el giro lingüístico rompe, en sus inicios, con una tradición secular centrada en el mundo de las ideas y orienta sus esfuerzos hacia el estudio de los enunciados lingüísticos. Pasa de ser considerado como un simple medio para traducir o expresar nuestras

ideas a ser considerado como un instrumento para ejercitar nuestro pensamiento y constituir nuestras ideas. En este sentido es preferible mirar hacia la estructura lógica de nuestros discursos en lugar de buscar en las interioridades de nuestra mente.

Otra aportación importante a nuestra concepción del lenguaje es la que se refiere a dejar de ser visto como un medio para representar la realidad y pasar a ser considerado como un instrumento para hacer cosas.

Finalmente, la última pretensión es intentar ilustrar cuales han sido las distintas influencias de estas nuevas concepciones acerca de la naturaleza del lenguaje, tanto sobre las concepciones del conocimiento y de la realidad como en un plano más específico sobre las orientaciones y el quehacer de las diversas ciencias sociales, amén del progresivo incremento del interés que se viene prestando al fenómeno del lenguaje a partir del último tercio del siglo pasado hasta nuestros días.

En el siguiente capítulo plantaremos los fundamentos que mantienen y legitiman al lenguaje en las ciencias sociales como una vía de acceso a nuevas perspectivas de análisis de los procesos sociales.

Capítulo 4.- La repercusión del giro lingüístico en las Ciencias Sociales y Humanas: La apertura a nuevas perspectivas de análisis

4.1 Introducción

Ya en el capítulo anterior hemos dado cuenta de cómo, para que esta nueva visión del lenguaje pudiera emerger, fue preciso, a grandes rasgos, pensar a contracorriente para romper con las ataduras del pensamiento dominante de su tiempo. La pretensión de este apartado es presentar los fundamentos que sostienen y legitiman el papel del lenguaje en las ciencias sociales y, continuar avanzando, en la comprensión del fenómeno del lenguaje y en la posibilidad de construir una conceptualización teórica de determinados procesos organizacionales desde un punto de vista lingüístico.

4.2 Consideraciones preliminares

Sobra decir que el lenguaje ha adquirido, en los últimos años, un papel relevante y sustantivo en las ciencias sociales. En el capítulo precedente intentamos dar un esbozo de como el concepto de lenguaje sufrió una profunda transformación, pasando de ser considerado como un simple medio para traducir o expresar nuestras ideas, a ser considerado como un instrumento para ejercitar nuestro pensamiento y *constituir* nuestras ideas.

Reconociendo la trayectoria que lo ha llevado a ese nivel de protagonismo, enseguida examinaremos algunos de los fundamentos que sostienen y nutren dicho papel. La pretensión es acceder por esta vía a la

identificación de una de las perspectivas en las que ha derivado el uso del lenguaje -consideramos que uno de los ejemplos más evidentes de este proceso, es sin duda, el del Análisis del Discurso-. Para cumplir con lo anterior, repasamos algunos conceptos de “la teoría de los actos del habla”, la pragmática, la etnometodología y algunos aspectos de la obra de Michael Foucault. Los conceptos que constituyen estos fundamentos teóricos, son representativos del impacto que ha generado el lenguaje en las ciencias sociales, en razón de los siguientes argumentos:

-El giro lingüístico, porque ha abierto la posibilidad de pensar la acción científica como una práctica social equivalente a cualquier otro tipo de acción social y porque ha dotado a la ciencia social de un basamento epistemológico de tipo no representacionista.

- La teoría de los actos del habla, porque ve en *el habla* una acción equivalente a cualquier otra. Es decir, como una *maniobra* capaz de hacer cosas.

- La lingüística pragmática, también llamada pragmática, porque aporta el arsenal teórico y metodológico para analizar el lenguaje en su uso.

- La etnometodología, porque ve al ser humano como un sociólogo en la práctica. Es decir, como una persona que es capaz no sólo de actuar en su contexto social, sino también de describir, hablar y construir la realidad. La etnometodología sintetiza magistralmente y lleva a la práctica, teórica y metodológicamente, los principios básicos que permiten insertar el lenguaje

como elemento clave en el análisis y comprensión de la vida y de la estructura social.

- Ciertos aspectos de la obra de Foucault, porque permiten comprender la conexión entre las prácticas discursivas y la construcción y mantenimiento de la estructura social, al tiempo que se compromete con un carácter crítico en la investigación social, donde la problematización constante es la marca característica.

El argumento principal es que, aunque en un principio la presencia del lenguaje en las disciplinas sociales, se introdujo a partir de la metodología, más adelante se ha convertido en un conjunto de nuevas perspectivas en las que la “linguisticidad” y lo “lingüístico” son centrales.

4.3 El giro lingüístico

En virtud de que ya hemos hablado al respecto en el apartado 3.4 del capítulo anterior, en este punto sólo enfatizaremos aquellas de las características más relevantes que permitan enmarcar la presentación del lenguaje en el seno de las ciencias sociales y, más en concreto, en las herramientas analíticas que se utilizan para investigarlo, en este caso el enfoque que nos interesa esclarecer es el Análisis del Discurso y las modalidades de análisis en que ha derivado.

El giro lingüístico es particularmente interesante, no porque plantee que el lenguaje es importante, o porque postule que la mayor parte de las

acciones humanas son lingüísticas o, como diría Ludwig Wittgenstein, porque todo es lenguaje. No es por todo esto por lo que resulta importante.

Su relevancia se halla en que *contrapone el lenguaje cotidiano* (es decir, lo que decimos cuando hablamos) *al lenguaje científico especializado y formal*, suscitando la interrogante sobre si hay o no hay que elaborar un lenguaje propio que sea capaz de explicar cómo es el mundo.

Este planteamiento ha sido, precisamente, la antítesis de otras perspectivas que en las ciencias sociales han incorporado el estudio del lenguaje como, por ejemplo, el positivismo. Lo que se ha planteado es si el lenguaje explica la realidad, si da cuenta de ella, si la reproduce. Así pues, el giro lingüístico ha sido un giro en el sentido de que ha supuesto un vuelco por su interrogación sobre si el lenguaje es suficiente para explicar el mundo y la vida real.

El trabajo de Richard Rorty (1967) que da el nombre a este movimiento, debate precisamente lo que en su momento, en los años sesenta, estaba en pleno apogeo. A saber, cuestiona la empresa de construir un lenguaje formal que dé cuenta del mundo, un lenguaje tan alejado del lenguaje cotidiano como sea posible. Detrás del planteamiento de Rorty y el giro lingüístico, lo que tenemos es una exaltación, o, dicho de otra manera, una dignificación del lenguaje cotidiano, que se convierte en el único lenguaje posible, rebajando el lenguaje formal al espacio del lenguaje cotidiano.

Efectivamente, el ancestro fundacional del antirrepresentacionismo de Rorty es esta idea de giro lingüístico. Su interés estriba no tanto en que a partir de entonces las ciencias humanas y sociales empezaron a interesarse por el lenguaje, sino al hecho de deslegitimar la operación de construcción de los lenguajes formales como “la mejor manera” de dar cuenta de la realidad y depositar esa acción en el lenguaje cotidiano de los investigadores y de los investigados.

El impacto de esta idea, tan simple en el ámbito de las ciencias sociales, ha sido fundamental porque hace desaparecer y deslegitima de manera rotunda, toda pretensión del llamado lenguaje científico, le quita cualquier clase de validez, pues iguala las prácticas de las personas que se dedican a hacer ciencia a las prácticas de cualquier persona común de la calle.

El giro lingüístico abrió la posibilidad de pensar toda acción humana en el mismo plano, simplemente considerando que no hay operación de habla que no sea una acción en sentido estricto.

4.4 La teoría de los actos del habla

Otro elemento clave en la conformación de los fundamentos del lenguaje, tal como lo conocemos ahora, ha sido la teoría de los actos de habla. Cuando Austin (1962) se propone como objeto de análisis la “cuantificación”, se basa en los planteamientos del giro lingüístico.

Su propuesta es que lo fundamental en el proceso de significación no es ni la conexión del significante con el significado, ni la manera en que se elabora el significado. La cuestión no es como se produce el signo, ni cómo se codifica o se descodifica, cuestiones que están presentes en todos los debates típicos de la lingüística tradicional. Lo importante, según Austin, es como se habla. Hablar es una cuestión equivalente a cualquier otra y, por tanto, regulada del mismo modo en que están reguladas todas las acciones de los individuos.

La gran aportación de Austin, que abre una posibilidad metodológica al **Análisis del Discurso (AD)**, sostiene que cuando hablamos no sólo damos cuenta de lo que ya existe, sino que hacemos que pasen cosas que sin la mediación del lenguaje, no ocurrirían.

Esta sutileza, es la que representó en su momento un giro realmente revolucionario porque, en palabras de Austin (1962), “(...) *cuando yo digo ciertas cosas, la acción esta exactamente en aquello que yo digo*”. Tal planteamiento nos ha dado la posibilidad de pensar que el lenguaje no es la ventana para saber lo que pasa en el cerebro, sino una acción por derecho propio, de lo contrario, hoy continuaríamos atrapados en una visión representacional del lenguaje.

Austin también se encargó de establecer la distinción entre expresiones constatativas y expresiones realizativas, planteando que las expresiones constatativas son aquellas que describen el mundo o las cosas que forman

parte del mundo y que, consecuentemente, pueden evaluarse en términos de verdad o de falsedad.

Las expresiones realizativas, también denominadas oraciones realizativas o, simplemente, realizativos, en las que Austin enfocó particularmente sus estudios, son expresiones que emitidas en las circunstancias apropiadas no se limitan a ser una mera descripción o enunciación de aquello que se hace, sino que, rigurosa y directamente, lo hacen, ejecutan o realizan. En otras palabras, un realizativo es una expresión lingüística, cuya característica definitoria no es la simple y elemental declaración, ni la simple emisión de un informe, verdadero o falso, acerca de algo. Un realizativo hace algo en el decir, en su expresión se consuma una acción, que no es el simple hecho de decir algo.

Como se ha señalado, las expresiones realizativas no son ni verdaderas ni falsas, pero si, como menciona Austin, pueden ser más o menos afortunadas. Y es verdad, como acciones, estas expresiones no representan nada en particular, por lo cual no puede determinarse si se ajustan o no a una supuesta realidad que estarían representando. Sin embargo, al estar necesariamente determinadas por ciertas condiciones de contexto, lo que si podemos evaluar es su éxito o su fracaso en la realización de lo que pretenden:

"Además de pronunciar las palabras correspondientes al realizativo, es menester, como regla general, que muchas otras cosas anden bien y salgan bien para poder decir que la acción ha sido ejecutada con éxito.

Esperamos descubrir cuáles son esas cosas examinando y clasificando tipos de casos en los que algo sale mal y, como consecuencia de ello, el acto -asumir un cargo, apostar, legar, bautizar, o lo que sea- es un fracaso o, por lo menos, lo es en cierta medida. Podemos decir entonces que la expresión lingüística no es en verdad falsa sino, en general, desafortunada. Por tal razón, llamaremos a la doctrina de las cosas que pueden andar mal y salir mal, en oportunidad de tales expresiones, la doctrina de los infortunios." Austin (1962: 55).

Las expresiones realizativas pueden ser de distintos tipos. Austin distinguió los actos locucionarios (locutionary acts), los actos ilocucionarios (illocutionary acts) y los actos perlocucionarios (perlocutionary acts).

Un acto locucionario o locutivo es el que se realiza al decir meramente algo; al emitir el sonido de las palabras. *Lo que se dice*. Se trata de un acto (que incorpora los actos fonéticos, fáticos y réticos) que posee significado.

El acto ilocucionario o ilocutivo es el acto que se realiza al decir algo; es aquel que posee una cierta fuerza al hacer alguna manifestación. De este modo realizar un acto ilocucionario es diferente de la simple realización del acto de expresarse: es ejecutar un acto al decir algo. *Lo que se hace al decir X*. Por ello, para determinar qué tipo de acto ilocucionario se está realizando, es necesario determinar de qué manera se está utilizando la locución. En este sentido, Austin (1962) denomina al sistema de los diferentes tipos de función del lenguaje en torno a los actos ilocucionarios como *doctrina de las fuerzas ilocucionarias*.

Por último, el acto perlocucionario o perlocutivo es el que se realiza al decir algo; o lo que es lo mismo, las consecuencias o efectos que genera

aquello que es dicho; el logro de ciertos efectos por el simple hecho de expresarse. *Lo que se hace por decir X cosa*. En efecto, habitualmente una expresión origina ciertas consecuencias o efectos sobre los pensamientos, sentimientos o acciones de aquellos o aquellas a quienes se dirige la locución o, por supuesto, sobre el mismo emisor de la expresión.

Aunque no es imprescindible, es posible que, cuando decimos algo, actuemos con la misma intención o el afán de producir tales efectos. Es precisamente cuando se producen ciertas consecuencias o efectos cuando puede sostenerse que quien emite la expresión ha realizado un acto perlocucionario o una perlocución, que puede ser descrito haciendo una referencia indirecta (o no haciendo referencia alguna) a la realización del acto locucionario o ilocucionario.

En síntesis, y retomando las palabras de Austin, entre las expresiones realizativas o realizativos hay que establecer diferentes distinciones que se corresponden con la ejecución de diferentes actos:

“En primer lugar distinguimos un grupo de cosas que hacemos al decir algo. Las agrupamos expresando que realizamos un acto locucionario, acto que en forma aproximada equivale a expresar cierta oración con un cierto sentido o referencia, lo que a su vez es aproximadamente equivalente al “significado” en el sentido tradicional. En segundo lugar, dijimos que también realizamos actos ilocucionarios, tales como informar, ordenar, advertir, comprometernos, etc., esto es, actos que tienen una cierta fuerza (convencional). En tercer lugar, también realizamos actos perlocucionarios; los que producimos o logramos porque decimos algo, tales como convencer, persuadir, disuadir, e incluso digamos, sorprender o confundir. Aquí tenemos tres sentidos o

dimensiones diferentes, si no más, de la expresión uso de una oración o el uso del lenguaje (y, por cierto, también hay otras)” Austin (1962: 153).

De esta forma, el habla como acción lleva a la práctica la idea, derivada del giro lingüístico, según la cual el lenguaje no es representativo de la realidad, sino más bien la produce. Austin desentraña los procesos mediante los cuales se realiza esa constitución y, por lo tanto, genera las condiciones para insertar el lenguaje como un proceso social con justo derecho y del propio AD.

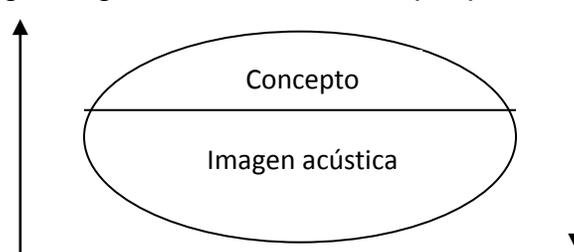
4.5 La lingüística pragmática

Lingüística-pragmática o pragmática (Levinson, 1983) son los nombres con los que se le conoce a el tercero de los fundamentos del Análisis del Discurso.

En el estudio del significado, la teoría lingüística dominante es, en cualquiera de sus modalidades, la teoría del signo, sin apenas variaciones, respecto de la formulación de Ferdinand de Saussure (1998). La pragmática, sin embargo, apenas guarda relación con dicha teoría, ofreciéndose como una alternativa a la misma.

“El signo lingüístico” es, pues, una entidad psíquica de dos caras, que puede representarse por la siguiente figura:

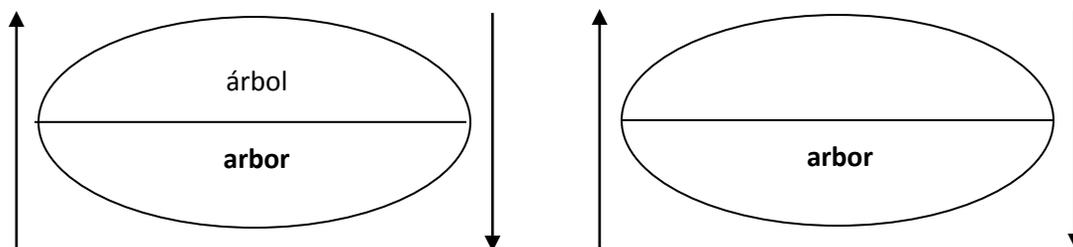
Fig. 4.1 El signo lingüístico como entidad psíquica de dos caras



Fuente: Saussure, (1998;103). *Curso de Lingüística General*.

Para Saussure, “estos dos elementos están íntimamente unidos y se reclaman recíprocamente. Ya sea que busquemos el sentido de la palabra latina “arbor” o la palabra con qué en el latín designa el concepto *árbol*, es evidente que las vinculaciones consagradas por la lengua son las únicas que nos aparecen conformes con la realidad, descartando cualquier otra que se pueda imaginar” (Saussure, 1998:103).

Fig. 4.2 La relación entre significado y significante



Fuente: Saussure, (1998;103). *Curso de Lingüística General*.

En la teoría del signo tradicional se postula la existencia del par significante/significado. De acuerdo con esta teoría, la relación entre ambos extremos del par es totalmente arbitraria. En paralelo con ello, se puede decir que existe la postulación implícita de que los significados guardan alguna relación con el mundo, una relación probablemente de representación en virtud de la cual podemos sustituir el objeto del mundo real por la palabra.

En efecto, en la lingüística tradicional se asume la existencia de alguna clase de índice en el interior de cada lengua, que nos permite llegar del significante al significado.

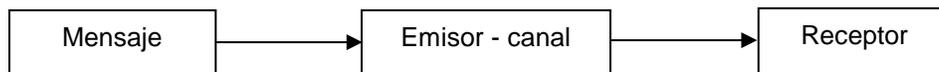
Este índice, que podría tener el formato como el de un diccionario, debería ser utilizado por cada uno de nosotros cuando tratamos de

decodificar, es decir, entender aquello que oímos o aquello que nos están diciendo.

La concepción vehiculada por la teoría del signo ha sido el fundamento mediante el cual se ha sostenido y se sostienen muchos estudios sobre procesos psicológicos y sociales. Claros ejemplos de ello son el estudio del pensamiento, del aprendizaje, del proceso de comunicación y, en general, de la interpretación como proceso individual y colectivo.

Paralelamente a la teoría del signo, se ubica la teoría de la comunicación, más comúnmente extendida y aceptada:

Fig. 4.3 Modelo de comunicación propuesto por C. Shannon



Fuente: basado en el modelo de Comunicación de C. Shannon

De acuerdo con esta teoría, el emisor difunde o expresa un mensaje a través de un canal que es decodificado por el oyente o receptor. Siendo de amplio conocimiento estas dos teorías, dejaremos a ese nivel su explicación para pasar a centrar nuestra atención en la pragmática.

La clave aquí, es que la pragmática se opone tanto a las implicaciones de esta teoría lingüística simple de significante y significado, como a la teoría de la comunicación, aportando un punto de vista, radicalmente distinto. Su interés está, mayormente, en los principios que regulan el uso del lenguaje y, en particular, en aquellas condiciones que hacen del empleo de un enunciado concreto una acción de comunicación.

Por el momento vamos a hacer a un lado aquella parte de la pragmática interesada en discernir los procesos cognitivos de codificación y decodificación y vamos a hacer mayor énfasis en la “praxis” comunicativa.

Consideramos que esta pragmática es más coherente con los principios del giro lingüístico y la teoría de los actos del habla que hemos descrito con anterioridad y que podemos encontrar en autores como Herbert Paul Grice (1975) o Stephen Levinson (1983). Desde esta otra concepción de la pragmática, de tipo no cognitivista, por decirlo así, no hay ningún significado estable preexistente o codificable de manera unívoca, sino que hay un proceso de comunicación en el cual la contextualización es la única posibilidad real de comprensión.

Esta pragmática afirma que es preciso dar por supuesto que lo que se dice tiene un sentido que está más allá del significado que acompaña las palabras. Así es cómo podemos interpretar las acciones del habla, tanto en términos intencionales como no intencionales. En términos intencionales cuando, por ejemplo, alguien quiere decir algo más de lo que está diciendo y no lo dice. Tal es el caso de leer entre líneas, es decir, cuando al leer un texto se va buscando qué es lo que realmente alguien estaría queriendo decir que no está diciendo con palabras.

En términos no intencionales, ya sea cuando, por ejemplo, consideramos la manera en que se estructura gramaticalmente una frase, el tipo de conexiones contextuales que ofrece desde un punto de vista

gramatical, como cuando consideramos las partes del habla que se refieren a situaciones contextuales -deícticos, que se abordara más adelante-, ya que éstas son las condiciones necesarias para cualquier comprensión de la situación comunicativa.

Se puede afirmar que todas las lenguas cuentan con este tipo de artificios, por lo que no se puede abordar un análisis de significado si no se toman en cuenta estos dispositivos. Por ejemplo, si caminando por los pasillos que conectan los edificios de nuestra institución, encontráramos en el suelo una nota indicando *fui a la cafetería, regreso más tarde*, si no se dispone del escenario relacional, físico, temporal, etc., esta frase es una frase carente de sentido.

¿Quién fue a la cafetería? ¿Es cierto que regresará? ¿A dónde? ¿Qué es *más tarde* para esta persona? O peor aún, ¿Habrá ya regresado o le falta tiempo? ¿La nota es de ese día?

Con esto se pretende ilustrar la importancia de los elementos implicados en la significación y comprensión. Los supuestos subyacentes a la pragmática van en esta dirección.

Acorde con lo anterior, puede decirse que la diferencia de la pragmática con el modelo tradicional de comunicación estriba en que, más que canal, lo que tenemos es un contexto de comunicación, que es preciso conocer para hacer inteligible aquello de lo que estamos hablando. El lenguaje en uso, es por lo tanto, lo que define a la pragmática en oposición a

otras maneras de entender el lenguaje. No es posible comunicarse si no se dispone de un anclaje lingüístico en esos contextos físicos, relacionales y sociales, y esa operación lingüística deberá ser decodificada, porque, de no darse esa decodificación, la comprensión es imposible.

Dentro de la pragmática hay dos definiciones que son vitales para su entendimiento: 1) la deixis y 2) las implicaturas.

La deixis

El término *deixis* se refiere a aquellos elementos de la estructura gramatical que relacionan el lenguaje con el contexto. Como señala Levinson.

“El término *deixis* proviene de la palabra griega para señalar o indicar, siendo ejemplos prototípicos o principales de ellos el uso de los demostrativos, los pronombres de primera y segunda persona, el tiempo verbal, los adverbios específicos de tiempo y lugar como *now* (ahora) y *here* (aquí), y varios otros rasgos gramaticales ligados directamente a las circunstancias de la enunciación”.

Los deícticos codifican pues las relaciones del lenguaje y el contexto de enunciación. Y lo hacen cumpliendo diversas funciones tales como señalar o indicar lugares y/o cosas, personas, momentos, etc. Por ello, los deícticos pueden ser de tres tipos:

De persona, cuando se refieren a personas e indican el rol que cada participante tiene en la interacción (hablante, oyente).

Yo, nosotros, tú, ellos, así como vocativos como tío/tía o chaval, son ejemplos de deícticos de persona.

De lugar, cuando se refieren a lugares localizando las personas u objetos a los que se refieren en la conversación.

Ponlo aquí, es un ejemplo en el que *aquí* es un deíctico de lugar.

De tiempo, cuando se refieren a los diferentes momentos de aquello que se narra tomando como punto de referencia el momento en que se produce la conversación.

Nos vemos luego, es un ejemplo en el que el adverbio *luego* opera como deíctico temporal.

Éstos son los deícticos descritos tradicionalmente. Más recientemente se han añadido otras categorías (Levinson, 1983), la deixis del discurso y la deixis social:

La deixis del discurso alude a la realización de referencias a partes del discurso, anteriores y posteriores, en las que se formula el enunciado.

Por ejemplo, cuando en el texto leemos el enunciado *como vimos en el Capítulo I*, se nos hace referencia a una parte del escrito que se ubica temporal y espacialmente con anterioridad a lo que estamos leyendo.

Expresiones como *en definitiva*, *así pues*, *sin embargo*, y otras similares tienen también esta función deíctica discursiva.

La deixis social hace referencia a la codificación de las distinciones sociales de los roles de los participantes en la conversación. En particular, cuando indican la relación social entre los participantes.

Son ejemplos de deixis social las fórmulas de tratamiento *tu, usted, o vos*, pues indican claramente la posición de los hablantes y/o la relación entre ellos. Así cuando una persona joven habla con otra mayor, es habitual el uso del *usted*. Por ejemplo, los vocativos *¡cariño! ¡chulis! ¡querido! ¡amorcito!* dichos por uno de los miembros de una pareja tienen idéntica función.

Toda indicación contextual y por consecuencia la deixis, tiene un punto de referencia. En pragmática ese punto de referencia se denomina centro deíctico. Existe un cierto consenso en aceptar que la deixis se organiza de manera egocéntrica (Levinson, 1983). Es decir, por un lado el hablante; por otro, el tiempo en que produce su enunciado y, finalmente, el lugar de enunciación. En términos de la deixis del discurso, el centro es el lugar discursivo en el que el hablante se halla y en la deixis social, el centro es la posición social del hablante en torno a la cual giran las de sus interlocutores.

No obstante, y para terminar, hay que señalar que la deixis experimenta interesantes desplazamientos, como por ejemplo, cuando el hablante asume el rol de oyente, o cuando el pasado es convertido por el hablante en el centro deíctico de un relato. Estos desplazamientos deben ser conocidos por los participantes en la interacción, pues, de otro modo, resultaría imposible cualquier comunicación.

Las implicaturas

Herbert P. Grice (1975) elaboró la noción de implicatura. Una implicatura es una interferencia que los participantes, en una situación de

comunicación, realizan a partir de un enunciado o conjunto de enunciados.

Grice distingue entre lo que se dice y lo que se comunica:

Lo que se dice depende de las palabras que se enuncian.

Lo que se comunica es toda la información que transmite el enunciado.

Dicha información no es explícita, no se extrae del significado de las palabras, sino que es implícita y se elabora en el marco de las normas de la conversación y del contexto de interacción.

Asimismo, Grice distinguió también entre implicaturas convencionales e implicaturas no convencionales. Las primeras pueden depender del significado convencional de las palabras. Sin embargo, las segundas no, pues dependen de las reglas contextuales. Cuando esas reglas son las que estructuran la conversación, hablamos de implicaturas conversacionales. De algún modo, las implicaturas conversacionales son una consecuencia de los enunciados, Es decir, las oraciones que son dichas por los hablantes, y comportan una producción de sentido, más allá del significado convencional de las palabras que se pronuncian.

“En algunos casos, el significado convencional de las palabras usadas determinará qué es lo que se implicó, además de ayudarnos a identificar lo que se dijo: Si digo (con un gesto de autosuficiencia) es un latino; luego es muy temperamental, yo mismo me comprometo ciertamente, en virtud del significado de mis palabras, con la idea de que él (la persona en cuestión) sea muy temperamental es una consecuencia (se sigue) de que sea latino. Pero mientras que he dicho que es latino y que es temperamental, no me gustaría defender la tesis de que he dicho (en el sentido

deseado) que del hecho de que alguien sea latino se sigue que es muy temperamental, si bien ciertamente lo he indicado o implicado. No pretendo sostener que mi preferencia de la mencionada oración sea, estrictamente hablando, falsa, pese a que lo primero no fuese una consecuencia de lo segundo” Grice (1975. 515).

Así pues, *es un latino, luego es muy temperamental*, que Grice propone en la cita, es una implicatura convencional. Sin embargo,

A: ¿viste a tu sobrina ayer?

B: Ayer no salí en todo el día de casa

Es una interacción donde la implicatura no va asociada a las palabras utilizadas. Cuando el hablante B responde a la pregunta de A, en sentido literal no está respondiendo si vio o no vio a su sobrina, pero lo dicho implica claramente que no la vio.

El contexto privilegiado de las implicaturas es lo que Grice llamó *principio de cooperación*. El punto de partida y el elemento que caracteriza este principio es la consideración de que conversar requiere un deseo de colaborar con otra persona u otras personas o, lo que es lo mismo, que necesita objetivos compartidos. De hecho, las conversaciones que mantenemos no son una mera secuencia de informaciones, descripciones o datos inconexos, sino que constituyen, en cierto modo, un esfuerzo de colaboración o reciprocidad en el que los interlocutores nos involucramos.

Se podría decir que los participantes en una conversación son conscientes de que el intercambio comunicativo en el que participan está, de

alguna manera, vertebrado por un propósito o conjunto de propósitos comunes o, cuando menos, posee una orientación recíprocamente aceptada por los hablantes.

Este propósito u orientación puede determinarse desde el principio de la conversación mediante diferentes recursos como, por ejemplo, planteando un posible tema de diálogo; o puede transfigurarse durante el discurrir de la misma.

No obstante, cabe también la posibilidad de que el tema de conversación esté completamente especificado o que sea tan borroso que permita una maniobrabilidad casi ilimitada de los interlocutores (situación ésta muy habitual en las conversaciones e intercambios que se producen en los encuentros fugaces e inopinados).

A pesar de ello, sea como fuere, a lo largo de la conversación algunas de las contribuciones quedarán relegadas por inadecuadas. En definitiva, los participantes implicados en una conversación aceptarán como precepto rector de sus intercambios el principio de cooperación que, como señala Grice (1975: 515-516), “se podría formular diciendo: *“Haga usted su contribución a la conversación tal y como lo exige, en el estadio en que tenga lugar, el propósito o la dirección del intercambio que usted sostenga. Si cualquiera de los hablantes no está dispuesto a cumplir con este principio, es decir, a colaborar, entonces lo que sucederá es que el otro inferirá que quiere decir otra cosa”*.

Este principio de cooperación, se basa –o se despliega- en cuatro máximas que Grice entiende no como normas morales sino como principios razonables o racionales en los que solemos confiar para funcionar con relativa tranquilidad en nuestra vida cotidiana (Grice, 1975):

Máxima de cantidad:

- Haga que su contribución sea tan informativa como sea necesario (teniendo en cuenta los objetivos de la conversación)
- No haga que su contribución resulte más informativa de lo necesario.

Máxima de cualidad:

- No diga lo que crea que es falso.
- No diga aquello de lo cual carezca de pruebas adecuadas o no tiene suficiente evidencia.

Máxima de relación (relevancia):

- Sea pertinente, vaya al grano

Máxima de modo:

- Evite ser oscuro al expresarse.
- Evite ser ambiguo al expresarse
- Sea escueto (y evite ser innecesariamente prolijo)
- proceda con orden

Una implicatura conversacional se produce tanto cuando se obedecen estas máximas como cuando se violan todas o alguna de ellas.

Todas las implicaturas requieren un cálculo por parte de los interlocutores, en el sentido de que se asume que los hablantes están respetando el principio de cooperación. Para que una implicatura pueda ser considerada como conversacional y no como convencional, ha de poder ser inferida. De no ser posible esta inferencia, aunque se sospeche que la implicatura está presente o se intuya su presencia de alguna manera, siempre deberá ser considerada como convencional; a no ser que la sospecha o la intuición puedan sustituirse por un argumento. Por ello, para que un oyente pueda inferir que está ante una implicatura conversacional, deberá apoyarse y manejar los siguientes datos:

El significado convencional de las palabras dichas, junto con la identidad de las referencias implicadas,

El principio de cooperación y sus máximas,

El contexto lingüístico o extralingüístico en el que las palabras se dicen,

Otras informaciones de fondo,

El hecho, o supuesto hecho, de que los interlocutores conocen, o presumen que conocen, cada uno de los detalles relatados en los apartados precedentes, y que éstos están a su alcance.

Como sostiene Grice, una fórmula que permite detectar la presencia de una implicatura conversacional podría sintetizarse como sigue: *“Él ha dicho que p; no hay ninguna razón para suponer que no está observando las máximas, o al menos PC; podría estar cumpliéndolas si pensase que q; sabe (y sabe que yo se que él sabe) que yo me apercibo de la necesidad del supuesto de*

que piensa que q; no ha hecho nada para impedirme pensar que q; por lo tanto, pretende que yo piense, o al menos hacerme posible que piense que q; y consiguientemente ha implicado que q.” Grice (1975: 521).

Las implicaturas conversacionales, para ser tales, deben reunir ciertos rasgos que constituyen, asimismo, una manera o procedimiento que nos permite conocerlas e identificarlas. Según Grice (1975), para admitir que una implicatura conversacional es tal, resulta imprescindible aceptar que se cumple el principio de cooperación. No obstante, puede eludirse esta aceptación. Si se elude, necesariamente, una implicatura convencional generalizada debe cancelarse en un caso particular. Para ello, se puede operar de dos maneras: a) se puede cancelar expresamente mediante una cláusula que dé a entender o que determine que el hablante se ha inclinado por no acatar el principio de cooperación, o b) se puede cancelar contextualmente, si la forma verbal expresada, que habitualmente acompaña a la implicatura conversacional, es usada en un contexto tal que no deja duda ninguna de que el hablante prescinde del principio de cooperación.

Asimismo, existen otros rasgos de las implicaturas conversacionales que Grice (1975) detalla y formula de la siguiente manera:

“En la medida en que para inferir que se está ante una implicatura conversacional haga falta, además de la información contextual y de fondo, tan sólo el conocimiento de lo que se ha dicho (o del compromiso convencional de la preferencia), y en tanto en cuanto el modo de la expresión no juegue función alguna en la inferencia, no será posible dar con otra forma de decir la misma cosa, por carecer de

la implicatura en cuestión, a no ser por algún rasgo especial que la nueva versión sea relevante por sí misma para la determinación de una implicatura (en virtud de alguna de las máximas de modo). Si le damos a esta característica el nombre de indesligabilidad, cabe esperar que toda implicatura conversacional generalizada que se lleve a cabo mediante una locución familiar, y nada especial, tenga un alto grado de indesligabilidad”.

Hablando en términos aproximados, puesto que para inferir la presencia de una implicatura conversacional se presupone un conocimiento previo de la fuerza convencional de la expresión, cuya preferencia lleva consigo la implicatura, el *implicandum* conversacional será una condición a no incluir a la especificación primera de la fuerza conversacional de la expresión. Aunque puede que no sea imposible que lo que se inicia en la vida, por decirlo así, como implicatura conversacional adquiera la naturaleza de implicatura conversacional, suponer que en un caso dado esto sucede así requeriría de una justificación especial. Así pues, inicialmente al menos, los implicata conversacionales no son parte del significado de las expresiones a cuyo uso se adhieren.

Puesto que la verdad de un *implicatum* conversacional no se sigue de la verdad de lo que se dice (lo que se dice puede ser verdadero y lo que implica puede ser falso), la implicatura no va unida inseparablemente a lo que se dice, sino al decir lo que se dice o al *expresarlo de esa manera*.

“Puesto que inferir una implicatura conversacional es inferir lo que se ha supuesto para salvaguardar la observancia del principio cooperativo, y dado que pueden darse varias explicaciones específicas posibles, quedando la lista de éstas abierta, en tales casos el *implicatum*

conversacional será la disyunción de tales explicaciones específicas; y si la lista queda abierta, el implicatum tendrá el carácter de indeterminación que muchos implicata reales parecen de hecho poseer” Grice (1975:530).

Terminaremos este apartado dedicado a la pragmática con dos ejemplos:

Imaginemos que alguien trabaja en una oficina pública. Cuando llega a su lugar de trabajo, otra persona con quien comparte el espacio, pronuncia la siguiente frase:

“Hay que sacar unas copias”

Veremos que no se puede hacer un AD sin pragmática. En cierto sentido estudiar AD es estudiar pragmática, hacer un AD es hacer un análisis pragmático. Y este ejemplo, al tiempo que es una ilustración de la pragmática, nos va a ayudar a entender cómo se hace un AD.

Cuando alguien dice *hay que sacar unas copias*, podríamos pensar que se está verificando una constatación de un hecho cierto. A saber, que hay ciertos documentos que tienen que ser fotocopiados. Pero prestemos atención al contexto: una oficina con varios escritorios y una mesa de reuniones al fondo (por ejemplo, una oficina de gobierno), temprano, por la mañana (por ejemplo, las diez), después de una reunión de trabajo, etc.

En esta situación, si alguien dice *Hay que sacar las copias*, la mayor parte de las personas van a entender que en realidad no se está constatando un hecho, sino que más bien se está requiriendo o, incluso, se está dando la orden de sacar las copias. No hay forma, fuera de las enseñanzas de la

pragmática, de entender cómo sucede eso. Es decir, cómo un hablante consigue que su interlocutor entienda que le están dando una orden.

Volviendo al ejemplo *Hay que sacar*, es común, desde las ciencias sociales, hacer la siguiente crítica a la pragmática (del mismo tipo a la que con frecuencia se le hace a Austin, por ejemplo): que sólo se preocupan por ejemplos cortos con frases pequeñas y que uno no puede abordar los problemas sociales desde la pragmática. Sin embargo, el reconocimiento de los actos perlocutivos como aquellos actos de habla que generan efectos, nos abre la puerta a un análisis más global de la pragmática.

Suponiendo que el enunciado de este ejemplo se pronuncia en un contexto en donde trabajan dos personas, podemos anticipar quién va a decir esta expresión porque sabemos que no lo puede decir cualquiera indistintamente. Sabemos que esa acción tiene que ver con una posición de rol. Como analistas, cuando examinemos una expresión de ese tipo, como nos enseñará la etnometodología, no necesitaremos tener una teoría sobre la desigualdad social, porque la observación y el registro puntual de ese acto es informativo de aquello que está pasando.

En efecto, las consecuencias de decir *hay que* son una orden puesto que alguien saca efectivamente las copias, o protesta porque se siente increpado para hacerlo, o se excusa, o se justifica porque ya lo hizo en múltiples ocasiones. Y sabemos también que en un contexto semejante, esa orden no la puede dar cualquiera.

Ese acto nos informa de que hay una posición disimétrica, en la cual uno está en condiciones de dar una orden al otro. No informa de las capacidades de interpretación o de decodificación de este par de individuos, de quien, obviamente, es un sujeto hábil en su lengua y entiende todas y cada una de las palabras. No es eso de lo que informa, es de la relación que están teniendo esas dos personas.

Alrededor de la mesa de trabajo de cualquier empresa, un grupo de empleados está trabajando en la redacción de una propuesta técnica de trabajo. Uno de los asistentes formula la siguiente pregunta:

“¿Dónde está el marca textos?”

Igual que en el caso anterior, ésta no es una interrogación para saber la ubicación del marca textos. Cualquiera en una situación como ésta sabe que, nuevamente, se trata de una orden para que alguien traiga a la mesa el marca textos.

Nada impide dar una orden directa como *tráeme el marca textos* y, a veces, así se produce; pero no es en sí mismo necesario para que se origine la orden, para que alguien traiga el marca textos a la mesa de trabajo, y para que constituya y reconstituya una situación de disimetría obvia entre los distintos participantes de la escena.

Desde un punto de vista convencional, podríamos hacer una anticipación de cuál es el escenario real, cuáles son las posiciones

disimétricas reales desde las que una persona puede dar una orden como ésa. Pero no es imprescindible, o al menos no lo es en muchos casos.

Decir *dónde está el marca textos*, igual que decir *hay que*, comporta la posición de rol, la posición de disimetría, el ejercicio del poder, etc. Y como analistas, lo único que necesitamos es ser miembros competentes en ese contexto para entender lo que pasa, nada más. No necesitamos tener una teoría sociológica ni psicológica, lo único que necesitamos es ser miembros competentes en esas circunstancias.

4.6 La etnometodología

El estudiar de qué modo la gente usa el lenguaje común para entenderse mutuamente en las conversaciones de todos los días es lo que se ha dado en llamar etnometodología. Dicho de otro modo:

Etno/método/logía = gente/método/ estudio del

El estudio de los métodos que aplican las personas para entenderse mutuamente

El precursor de esta metodología, Harold Garfinkel, se dio cuenta que los científicos sociales rara vez estudiaban el modo en que las personas comunes y corrientes hablan, trabajan y simplemente viven sus vidas cotidianas o consiguen entenderse unas a otras para realizar juntas proyectos sencillos y complejos.

Acuñó el término para describir su estudio de la vida cotidiana de las personas y su comunicación mutua. Deseaba describir los métodos que

usamos para conseguir que nuestro mundo sea un universo explicable, racional, fáctico, real, informable, narrable, describible y compartido.

Efectivamente, la etnometodología (ETN) se ha centrado en el análisis de las actividades prácticas cotidianas dotándolas del mismo interés que en gran parte de la sociología estándar, se ha dado a los eventos *aparentemente* más importantes. El foco de interés de la ETN son las personas en su interacción cotidiana y las actividades que desarrollan en sus contextos inmediatos. Por ello se sitúa esta parte de la Sociología en el ámbito de las microsociologías, también denominadas por algunos autores *sociologías de la situación* (Díaz, 2001).

Garfinkel (1967:11), en su obra explica el porqué del término etnometodología: “utilizo el término etnometodología para hacer referencia a la investigación de las propiedades racionales de expresiones indiciales y otras acciones prácticas, como logros en desarrollo que contienen prácticas ingeniosas organizadas de la vida cotidiana”.

En efecto, los estudios etnometodológicos dirigen su atención hacia las actividades diarias en las que nos vemos envueltas las personas. Estas actividades diarias son concebidas y analizadas como métodos a los que las personas recurrimos para hacer que estas actividades sean explicables (*accountables*): haciendo que sean visibles, racionales y comunicables en todos los propósitos prácticos y como organizaciones de todas las actividades comunes de cada día.

Una de las características singulares de las acciones y circunstancias prácticas, de las estructuras sociales que proporciona el sentido común y del razonamiento sociológico práctico es la reflexividad.

Así, la reflexividad fundamenta el estudio de estas situaciones porque permite localizar y examinar sus diversas ocurrencias.

Como tal, la ETN nos aporta un modelo construido sobre la base de dos rasgos observables y fundamentales del lenguaje: su carácter indicativo (el sentido del lenguaje depende del contexto) y reflexivo (el contexto del lenguaje depende del sentido). En esta visión del lenguaje, todas las palabras tienen significados múltiples. Estos significados están limitados por el contexto en el que se utilizan las palabras.

Nacida como una corriente sociológica en los años setenta, la ETN supuso una ruptura extraordinaria con los modelos sociológicos dominantes dado que no se postula como una teoría, sino como una perspectiva de investigación. En el entramado de las corrientes sociológicas, se reclama como una alternativa definida contra aquellas versiones que defienden la explicación de los hechos sociales y se apunta a aquellas que sostienen la comprensión como única forma de viabilidad en el acercamiento a los procesos sociales.

Los principios básicos de la ETN son pocos y, probablemente, el más importante de ellos sea la asunción de que todos los miembros de la sociedad son *sociólogos en la práctica*. Es decir, que cada persona, en su acción

cotidiana, a la vez describe, habla y construye la realidad. No hay, pues, una realidad social independiente de los individuos, cuyo conocimiento sólo sea posible desde un pensamiento teórico y una investigación ajena al sentido común, sino que más bien el sentido común es perfectamente capaz, no sólo de construir la realidad social, sino de conocerla y de dar cuenta de ella. Para la ETN, la realidad social no es nunca algo exterior a los individuos, sino un producto incesantemente construido por la actividad de todos los miembros de un grupo o colectividad en su acción cotidiana.

Los conceptos clave de la etnometodología.

Por su particular relevancia en los enfoques discursivos, resaltaremos cuatro conceptos claves de la ETN. Estos conceptos son 1) la competencia 2) la reflexibilidad 3) la indexicabilidad y 4) accountability

Competencia

La noción de competencia de membrecía, o de miembro competente, desarrollada por la ETN, no se refiere a la pertenencia a un grupo o colectividad, sino más bien al uso que se hace o puede hacerse del lenguaje natural. Contrariamente al concepto sociológico y psicosocial de pertenencia a una sociedad, grupo o categoría social, la noción de membrecía se refiere a la gestión y manejo del lenguaje.

En este sentido, ser un miembro competente significa ser una persona capaz de actuar, con conocimientos de procedimientos, métodos y estrategias que permiten la adaptación y el desenvolvimiento exitoso en el contexto social en

el que se habita, con capacidad para engendrar dispositivos de adaptación para significar el mundo circundante. Más concretamente, ser un miembro competente entraña el ingreso a un grupo o institución, no sólo mediante la voluntad de hacerlo, sino a través de la incorporación al uso y la utilización efectiva del lenguaje común de ese grupo o de esa institución.

Esto supone que, una vez afiliados, la necesidad de interrogarse sobre lo que hacen los miembros del grupo desaparece, ya que se aceptan las rutinas que conforman las prácticas sociales y se conocen los implícitos de sus conductas.⁵

Vale decir que el concepto de miembro competente, la membrecía, no es en términos de la ETN una asunción, un aprendizaje o una enculturación con los sistemas de valores de creencias o los análisis de la intersubjetividad de un grupo social o cultural dado. La ETN surge como oposición a las teorías de la acción vigentes a finales de los años sesenta, sobre todo a las de Parsons. En este sentido, frente a la asunción de que nuestro comportamiento es un comportamiento que sigue reglas, la ETN está interesada en cómo constituimos esas normas cuando estamos interactuando o actuando.

Por ello, la membrecía en el sentido de la ETN no es compartir todo ese bagaje que nos antecede o, al menos, no es únicamente eso, sino que es más bien tener la competencia para la acción conjunta y la interacción.

⁵ Esto nos ayuda a entender cómo la cultura de una organización no parece insólita a los miembros de la misma ni se consideran extraños a la misma. Se muestran signos de extrañeza cuando, con la llegada de un nuevo miembro, las conductas o preguntas que hace no forman parte de los “usos y costumbres”.

El lenguaje mismo puede servirnos como ejemplo. La cuestión no está sólo en si cada uno de nosotros conoce o no una lengua, lo cual nos haría miembros competentes de esa comunidad lingüística, sino en ver si somos capaces de hablar, que es algo completamente diferente. Toda persona que ha tenido que aprender una segunda lengua, sabe que no es suficiente con conocerla: es decir, conocer su gramática o conocer su vocabulario, puesto que eso no da la competencia. Una membrecía es una competencia sobre todo, en el manejo del lenguaje común, entendido no solo como las palabras, sino del contexto de las normas y reglas que se constituyen en la acción social.

Indexicabilidad

La enunciación de toda palabra o frase se produce en un contexto. Ese contexto hace que cada palabra tenga un significado específico en cada oportunidad de enunciación. Comprender una palabra o una frase implica siempre un *análisis* de la situación que va mas allá de la información efectivamente dada en un momento concreto. Una palabra o una oración, por lo tanto, no conllevan el *significado* plenamente, sino que lo adquieren del todo en el escenario concreto de su producción. Este contexto de enunciación, además, se extiende a elementos más allá de la situación inmediata, como pueden ser los intercambios lingüísticos previos, la relación que mantienen los interlocutores o la propia historia de cada uno de ellos.

El concepto de indexicabilidad desarrollado en la ETN por Garfinkel implica que todo lenguaje natural es indexical en la medida en que su

significado es siempre dependiente del contexto de su propia producción. No hay significado posible al margen de las condiciones de uso y del espacio social de su enunciación.

Cada persona en su interacción, como miembro competente, conoce sin dificultad los usos y significados de las palabras y oraciones que utiliza. La comprensión mutua, igual que la inteligibilidad de lo que sucede para cualquier observador potencial, se hace posible en virtud de esta propiedad llamada indexical.

Llegamos al conocimiento del significado concreto y pertinente de un enunciado por nuestro conocimiento de ese carácter indexical. La ETN se interesará, pues, por ver cómo utilizamos el lenguaje y observar cómo, de forma completamente rutinaria, somos capaces de dar sentido a las palabras.

Así pues, todas las circunstancias que rodean una palabra son las puertas de acceso a la acción de compartir el sentido.

Reflexibilidad

La propiedad de la reflexibilidad tiene que ver al mismo tiempo con la descripción de una situación y con su construcción, en el sentido de que describirla es construirla. Así mismo, la reflexibilidad se relaciona, simultáneamente, con el entendimiento de aquello que está aconteciendo y con la explicación de dicho entendimiento. Como sostiene Garfinkel (1967), la reflexibilidad supone que las actividades que emprendemos las personas para crear y operar las situaciones que se nos presentan en nuestra vida cotidiana son idénticas a los procedimientos que utilizamos para describir esas mismas situaciones.

En una situación dada, la reflexibilidad se refiere, simultáneamente, a las prácticas que la describen y la construyen. Mientras interactuamos con otras personas y hablamos con ellas, producimos simultáneamente el significado, las normas y la inteligibilidad de lo que hacemos. Cuando describimos un acontecimiento o una situación social, al mismo tiempo la estamos construyendo.

Es mediante la acción de hablar, y en virtud de la indexicalidad que ya hemos revisado, como producimos el mundo. No hay un antecedente, no hay un código que, al seguirlo, conforme la realidad social; más bien, solo existe la propia práctica que lo instituye en cada momento.

La reflexibilidad no es lo mismo que reflexión o reflexionar, en el sentido de tomar conciencia de algo. No se refiere a una supuesta capacidad de la gente para recapacitar o ser consciente de sus propias acciones, tampoco es un concepto moral. En la ETN se refiere más bien a que cuando se está haciendo algo, se está propiamente realizando un acto de constitución y a que un miembro competente podría ser capaz, además, de dar cuenta de aquello que está haciendo.

Pongamos el caso de una acción tan trivial como lo es andar en bicicleta. Andar en bicicleta es una acción que se constituye, por sí misma, en el acto de trasladarse sobre dos ruedas. Es el movimiento del conductor y el propio aparato quienes hacen posible el traslado. Un ciclista puede pretender hacer consciente y explícito todos los actos implicados en andar en bicicleta, pero como sabemos, eso hará que se caiga. Así pues, para andar bien en bicicleta no es necesario pensar en cómo se hace, hay una especie de

conocimiento implícito, conocimiento no necesariamente consciente que es el que está permitiendo andar en bicicleta, pero que al mismo tiempo puede ser explicitado.

Desde el momento en que un ciclista puede dar cuenta de por qué se mueve y no se cae, es posible afirmar que para poder mantenerse en pie, lo que es necesario es ser *reflexivo*, que no es lo mismo que *ser consciente* o de *estar reflexionando* sobre, sino que en la estructuración de la acción, los miembros que participan en ella pueden, en cada momento, dar cuenta de la acción que están desarrollando.

Accountability

El último concepto a considerar dentro de la ETN está relacionado con los anteriores y, en particular, con la indexicabilidad y reflexibilidad. Cualquier cosa, una acción, una situación social, el mundo mismo, es *accountable*⁶ porque es accesible, porque podemos describirlo, entenderlo, contarlo. Esto no es sólo algo que puedan hacer los científicos sociales y los analistas en virtud de su propio conocimiento; es algo que cada persona desarrolla y realiza cotidianamente en sus acciones prácticas. El mundo no preexiste como tal, sino que se realiza cotidianamente en sus acciones prácticas. Se instituye en cada acción práctica y en cada interacción llevada a cabo por las personas.

⁶ Accountability es un término inglés difícilmente traducible; vendría a significar algo similar al sentido que señala la paráfrasis dar cuenta de. No obstante es preferible mantener el término original en inglés para que se pueda entender su sentido por la explicación del proceso al que se refiere.

Cuando alguien describe lo que hace o lo que está aconteciendo, al mismo tiempo lo está constituyendo. Cuando contamos un relato o proporcionamos una explicación, estamos construyendo el mundo en el que vivimos. Precisamente por ese dar cuenta de la realidad, la ETN se interesa por los relatos y las descripciones, por ese *accounts*.

Las prácticas explicativas en las que nos vemos envueltos cotidianamente, así como las explicaciones que proporcionamos, poseen un carácter *reflexivo* o *encarnado*. Se dice de algo que es explicable (accountable) cuando los participantes en una situación entienden que aquello que se ve y se *dice* son prácticas de observación y de explicación.

Pero, asimismo, estas prácticas se distinguen por su carácter inacabado, continuo y contingente, ya que se desarrollan y ocurren como acontecimientos de la cotidianeidad que estas prácticas describen, pero que, simultáneamente, organizan en su actuar.

Los participantes en estas situaciones cotidianas, disponen del conocimiento, poseen la habilidad y tienen el compromiso de colaborar en el cumplimiento de estas prácticas. Además, existe una reciprocidad en el compromiso con la situación: asumen y dan por supuesta la competencia de los otros (de la cual dependen), y asumen y dan por supuesta su propia competencia. Esta reciprocidad proporciona a las partes las características distintivas y particulares de una situación, aunque, del mismo modo, contribuye con problemas, recursos y proyectos.

4.6.1 Implicaciones de la etnometodología (ETN)

Por desesencializadores que sean los planteamientos críticos en las ciencias sociales, en la mayor parte de ellos permanece una dicotomía sistemática: la diferencia entre lo oculto y lo manifiesto. Es decir, parece que siempre hay un camino por el cual el análisis de un proceso nos permitirá llegar a algo que no se ve, que está oculto, que es justamente lo que realmente importa. Desde la ETN y desde este conjunto de argumentos, el planteamiento es que no hay nada oculto, nada que esté detrás, sino que más bien, lo que hay es sólo y exclusivamente aquello que está cuando se está diciendo o haciendo algo.

En este sentido, la idea de buscar lo oculto es irrelevante. La ETN desacredita la búsqueda que persigue encontrar lo que hay detrás, bien sea el pensamiento de la gente, bien sea la acción del individuo o, incluso una hipotética estructura social reificada como algo ajeno a la acción de los individuos. La estructura social no sería identificable mediante el análisis de los relatos de la gente o la observación de sus comportamientos porque no está detrás, no está más allá o más acá, en otro sitio, sino que es y está en la acción misma. Eso es la ETN.

Así pues, no hay nada que sea eso que llamamos las normas que hacen que nuestro comportamiento sea de una determinada manera, sino que cuando hacemos algo estamos haciendo normas, por lo tanto, resulta ocioso

buscar cual es la norma que hay detrás regulando nuestro comportamiento. En la propuesta de la ETN basta saber cómo se hacen las cosas; o sea, que el hacer es una forma de decir. Que el hacer es decir.

Con referencia al análisis de la estructura social, la aportación de la ETN es que la acción individual, pequeña, restringida, cotidiana, irrelevante e insignificante, está efectivamente estructurada, tal como nos dejan ver los estudios clásicos sociológicos, en razón del marco social en el cual se desenvuelven. La innovación de la ETN es que esa misma estructura actúa, se ejecuta, se pone en evidencia, se construye literalmente en cada acción.

En este sentido, cuando a la ETN se le cuestiona su falta de interés por la estructura social al centrar su estudio en pequeños extractos de conversaciones o en pequeños episodios de actividad social, se comete un gran error. Su interés por cosas tan poco interesantes como la cortesía, un intercambio trivial o una acción espontánea son solo el interés por una pieza minúscula en el gran edificio que constituye la estructura social que, por insignificante que esta sea, lo que si le queda claro es que si esta acción desapareciera, entonces no habría actualización de la estructura social en ningún momento.

Otro aspecto de gran relevancia es el que se refiere al lenguaje institucional. Con frecuencia se piensa que por hablar de la acción cotidiana, la ETN no está habilitada para analizar los procesos que se dan en el interior de las organizaciones. Sin embargo, el enfoque etnometodológico sostiene

otra argumentación. Más bien, la única diferencia entre las acciones que se ejecutan en las organizaciones y las mismas organizaciones radica, en todo caso, en que cobran una naturaleza propia del escenario que definen: el organizacional. Es por ello que muchos estudiosos han visto en la ETN la única salida para analizar estos contextos.

Una persona interesada en los ámbitos organizacionales -como el caso que aquí nos ocupa- lo único que tiene que hacer es asumir que ése es un escenario normativo, de una interacción muy peculiar, donde la cotidianeidad también tiene lugar, en dónde el habla, en ocasiones está marcada por un argot lingüístico muy particular, como suele pasar, por ejemplo con organizaciones que se mueven en el ámbito de las tecnologías de la información, o los despachos de abogados, que manejan una jerga muy específica.

En suma, un análisis de las prácticas organizacionales no es tan incompatible con la perspectiva etnometodológica ni con el interés por algo que esté más allá de la cotidianeidad. En efecto, muchos estudios etnometodológicos se han centrado en las instituciones y, en particular, en organizaciones empresariales. ¿Cuál podría ser la diferencia? Todos hemos oído desde la sociología estructural que tenemos que separar las normas explícitas del funcionamiento informal. Que en la realización de una organización informal y que en el desarrollo de una organización social es más importante la organización informal que la formal.

En efecto, la ETN aporta mucha más luz con tan sólo, por ejemplo, el análisis de las conversaciones cotidianas sobre cómo se estructura una organización a partir de las interacciones concretas de los individuos que la conforman. Ofrece un análisis complementario mucho más rico que cualquier análisis estructural de las normas explícitas de la organización, aunque esas normas estén escritas con letra de oro en la puerta de entrada de la organización que se está analizando.

4.7 Algunas consideraciones sobre el enfoque discursivo de Michael Foucault

El trabajo de Foucault desborda cualquier intento de encapsulamiento en un marco disciplinar y/o temático concreto. Su obra es, sin duda, una de las más influyentes del pasado siglo XX. Cualquiera de los temas que han sido objeto de su interés ha tenido como consecuencia siempre un cambio radical, cambios tanto en el nivel de la definición misma del campo como de su abordaje, estrategias y formas de conceptualización. Esto al menos puede decirse de tres de sus intereses: el discurso, el poder y las relaciones poder/saber, y la producción de subjetividad. Y ninguno de ellos es pensado y analizado hoy de la misma forma en que lo era con anterioridad al planteamiento foucaultiano.

Nos centraremos en sólo uno de ellos, el discurso, para ofrecer su definición y características y para aprovechar el talante metodológico e investigador de Foucault, pues constituirán herramientas conceptuales y metodológicas sumamente útiles para entender el panorama del AD. En este

sentido, aunque no se restrinja al discurso y al AD sino a cualquier otra tarea constitutiva de producción del conocimiento, a cualquier otra tarea de investigación y análisis, resaltaremos que una de las más importantes características que debe acompañarles según Foucault, es la problematización.

4.7.1 La concepción de discurso

Para Foucault, un discurso es algo más que el habla, algo más que un conjunto de enunciados. El discurso es una práctica y como para otra práctica social cualquiera, se pueden definir sus condiciones de producción.

Dice Foucault (1969):

“Se renunciará, pues, a ver en el discurso un fenómeno de expresión, la traducción verbal de una síntesis efectuada por otra parte; se buscará en él más bien un campo de regularidad para diversas posiciones de subjetividad. El discurso concebido así, no es la manifestación, majestuosamente desarrollada, de un sujeto que piensa, que conoce y que lo dice: es, por el contrario, un conjunto donde pueden determinarse la dispersión del sujeto y su discontinuidad consigo mismo. Es un espacio de exterioridad donde se despliega una red de ámbitos distintos”.

Todo discurso tiene un contexto de producción. Este contexto es la formación discursiva. Foucault la concibe como un conjunto de relaciones que articulan un discurso, cuya propiedad definitoria es la de actuar como regulaciones del orden del discurso mediante la organización de estrategias, facultando para la puesta en circulación de determinados enunciados en detrimento de otros, para definir o caracterizar un determinado objeto, etc. En

palabras de Foucault, una *formación discursiva* es un: “[...] *haz complejo de relaciones que funcionan como reglas: prescribe lo que ha debido ponerse en relación, en una práctica discursiva, para que ésta se refiera a tal o cual objeto, para que ponga en juego tal o cual enunciado, para que utilice tal o cual conjunto, para que organice tal o cual estrategia. Definir en su individualidad singular un sistema de formación es, pues, caracterizar un discurso o un grupo de enunciados por la regularidad de una práctica*”.

Foucault (1969: 122).

Los discursos son, pues, prácticas sociales. Es un hecho que, a partir de Foucault (1969), no se hablará ya tanto de discursos como de prácticas discursivas. Por prácticas discursivas Foucault entiende reglas anónimas, constituidas en el proceso histórico, es decir, determinadas en el tiempo y delimitadas en el espacio, que van definiendo en un época concreta y en grupos o comunidades específicos y concretos, las condiciones que hacen posible cualquier enunciación.

En ningún momento Foucault niega que los discursos estén conformados por signos. Sin embargo, rechaza que los discursos tan sólo se sirvan de los signos para mostrar o relevar cosas. Los discursos hacen algo más que utilizar signos, lo cual los vuelve irreductibles a la lengua y la palabra (Foucault, 1969). Es precisamente el salir de la prisión de los signos, el tratar de desentrañar ese algo más que utilizar los signos, una de las tareas que Foucault emprende en su trabajo arqueológico.

Dicho con más exactitud, el quehacer que debe planearse con el discurso, que simultáneamente constituye el problema que se tiene que resolver y la estrategia que ha de adoptarse, debería consistir en tratar los discursos como *prácticas que forman sistemáticamente los objetos de que hablan* (Foucault, 1966) y abandonar la consideración de los discursos como conjuntos de signos o elementos significantes que son la representación de una realidad.

Este tipo de conceptualización del discurso da un sentido diferente a su análisis. En efecto, el análisis del discurso desde la perspectiva foucaultiana también es una práctica que permite desenmascarar e identificar otras prácticas discursivas. Y es también, y sobre todo, una forma para transformarlas:

“Las positividades que yo he intentado establecer no deben ser comprendidas como un conjunto de determinaciones que se impusieran desde el exterior al pensamiento de los individuos, o habitándolo en el interior y como por adelantado; constituyen más bien el conjunto de las condiciones según las cuales se ejerce una práctica, según las cuales esa práctica da lugar a unos enunciados parcial o totalmente nuevos, según las cuales, en fin, puede ser modificada. Se trata menos de los límites puestos a la iniciativa de los sujetos que del campo en que se articula (sin constituir su centro), de las reglas que emplea (sin que las haya inventado ni formulado), de las relaciones que le sirven de soporte (sin que ella sea su resultado último ni su punto de convergencia). Se trata de hacer aparecer las prácticas discursivas en su complejidad y en su esplendor; mostrar que hablar es hacer algo, algo distinto a expresar lo que se piensa, traducir lo que se sabe, distinto a poner en juego las estructuras de una lengua; mostrar que arreglar un enunciado a una serie preexistente de enunciados, es hacer un gesto complicado y costoso, que

implica unas condiciones (y no solamente una situación, un contexto, unos motivos) y que comportan unas reglas (diferentes de las reglas lógicas y lingüísticas de construcción); mostrar que un cambio, en el orden del discurso, no supone unas nuevas ideas, un poco de invención y creatividad, una mentalidad distinta, sino unas transformaciones en la práctica, eventualmente en las que la avecindan y en su articulación común. Yo no he negado, lejos de eso, la posibilidad de cambiar el discurso: le he reiterado el derecho exclusivo e instantáneo a la soberanía del sujeto". (Foucault, 1969: 350).

El discurso es una práctica articulada con otras prácticas también enmarcadas en el orden de la discursividad. Discursos relacionados con otros discursos que retroalimentan, que se interpelan, que se interrogan; discursos a los que sorprender, descubrir, y saquear; discursos productores y socavadores de otros discursos; discursos que transforman, pero a los que también es posible transformar. Aunque eso sí, la transformación es una transformación en el orden del discurso, lo que no debe interpretarse con la novedad o la creatividad mediante nuevas aportaciones o revisión de lo existente, sino como las transformaciones que se producen en la práctica discursiva.

Transformaciones en el discurso, cambios del discurso, pero siempre entendidos como cambios y transformaciones en las prácticas, nunca como la transformación promovida por un sujeto que decide, prescribe, ejecuta y orienta en el orden del discurso.

En efecto, los discursos no emanan del interior de los sujetos, ni tampoco son una inoculación ideológica que determine el pensamiento de los

sujetos. Los discursos articulan el conjunto de condiciones que permiten las prácticas: constituyen escenarios que se erigen en facilitadores o dificultadores de posibilidades, hacen emerger reglas y sostienen relaciones. En definitiva, las prácticas discursivas ponen de manifiesto que hablar es algo más y es algo diferente que exteriorizar un pensamiento o describir una realidad: hablar es hacer algo, es crear aquello de lo que se habla cuando se habla.

4.7.2 Problematización

La problematización es un término que sintetiza la invitación de Foucault a dotar a la producción de conocimiento y saber de un carácter transformador y emancipador. La problematización se refiere a la totalidad de prácticas discursivas y no discursivas que introduce algo en el juego de lo verdadero y de lo falso y lo constituye como un objeto de pensamiento.

Pero, por encima de todo, es un método y un proceso de pensamiento. La problematización pone en duda todo aquello que se da por evidente o por bueno, cuestiona lo que está constituido por incuestionable, recela de aquello que es indudable. Foucault ha llevado al extremo este método problematizando el concepto y el ejercicio de poder, la sexualidad y la liberación sexual.

“Problematizar no es, solamente –sería demasiado fácil-, conseguir que lo no problemático se torne problemático, es algo aún mucho más importante que esto, porque problematizar es también, y sobre todo, lograr entender el cómo y el por qué algo ha adquirido un estatus de evidencia incuestionable, cómo es que algo ha conseguido instalarse,

instaurarse, como aporoblemático. Lo fundamental de la problematización consiste en desvelar el proceso a través del cual algo se ha constituido como obvio, evidente, seguro” (Ibáñez, 1996: 54).

La aplicación práctica de la problematización muestra en qué sentido se puede orientar e influir una práctica de producción de conocimiento social, incluido específicamente el AD. En primer lugar, pueden ser tenidas en cuenta para el enfoque y el planteamiento de la práctica investigadora, en particular la invitación a la problematización. Y en segundo lugar, constituyen una forma alternativa al estudio de las prácticas sociales por la vía de un AD, en el sentido de abrir su campo de acción más allá de conocer el mundo o los mundos, por así decir, que el lenguaje constituye, y los efectos que provoca cualquier práctica discursiva. Un campo en el que lo relevante es la dirección que queremos inducir en la transformación que toda acción discursiva y toda acción de análisis discursivo han de provocar necesariamente.

Para terminar, resaltaremos el mantenimiento de una cierta posición y un cierto talante al que Foucault nos invitaba:

“La curiosidad es un vicio que ha sido estigmatizado una y otra vez por el cristianismo, por la filosofía e incluso por cierta concepción de la ciencia. Curiosidad, futilidad. Sin embargo, la palabra curiosidad me gusta; me sugiere totalmente otra cosa: evoca el *cuidado*, evoca la solicitud que se tiene con lo que existe y podría existir, un sentido agudizado de lo real pero que nunca se inmoviliza ante ello, una prontitud en encontrar extraño y singular lo que nos rodea, un cierto encarnizamiento en deshacernos de nuestras familiaridades y en mirar de otro modo las mismas cosas, un cierto ardor en captar lo que sucede y lo que pasa, una desenvoltura a la vista de las jerarquías tradicionales entre lo importante y lo esencial” (Foucault, 1994: 222).

4.8 A manera de Conclusiones

En este capítulo hemos dado cuenta de cómo el lenguaje se ha reconocido en las ciencias sociales como un conjunto de genuinas perspectivas que han contribuido a transformar la concepción de los mismos procesos sociales y de la forma de abordarlos.

Lo que en un principio comenzó siendo una aplicación de los conocimientos sobre el lenguaje a la investigación de procesos sociales, ha derivado en perspectivas teóricas por derecho propio. Así por ejemplo, este giro lingüístico, ha permitido igualar la competencia del lenguaje cotidiano al lenguaje formal, precisamente por su capacidad para dar cuenta de la realidad al negar su principio de representatividad y hacer énfasis en el carácter constructivo de toda acción lingüística.

Otra perspectiva es la teoría de los actos del habla que posibilita la conceptualización del lenguaje como algo que está más allá de ser una vía de acceso a la actividad mental, y por otra parte, analiza al detalle las acciones de habla como elementos constitutivos de una interacción.

Por otro lado, la pragmática pone de manifiesto que esta interacción y el contexto en el cual ésta se desarrolla es lo que le da significado y sentido propio a la actividad humana. Transmitir un significado y comprenderlo es, desde la perspectiva pragmática, algo que va más allá de utilizar palabras.

Otra corriente que se ve involucrada en estos procesos microsociales es la etnometodología que, al desmenuzar los procesos básicos mediante los

cuáles las personas construimos el mundo a través de la acción, viene a completar estas aportaciones.

Finalmente, no podemos dejar de lado las aportaciones de Foucault tanto en los procesos de investigación, como directamente en la concepción del discurso y del análisis del discurso. A partir de sus ideas se puede dar por establecido que el discurso es una práctica social y, lo más relevante, que esta práctica social incorpora elementos constitutivos que no son sencillamente lingüísticos, ya que, condicionados por un contexto histórico particular y un inventario de reglas socialmente elaboradas, constituyen los objetos de los que hablan.

En el capítulo siguiente desarrollaremos más ampliamente ciertas modalidades de la corriente discursiva que pueden seguirse para el estudio de procesos sociales tales como el que se pretende realizar en esta tesis; el estudio y comprensión de los procesos de interacción verbal tomando como estudio de caso a una pequeña organización.

Capítulo 5.- El análisis del discurso en la comprensión de los procesos sociales

*“Solo hay mundo donde hay lenguaje”
Martin Heidegger.*

5.1 Introducción

En este capítulo nos dedicaremos a hacer patente que el análisis del discurso es un medio idóneo para la comprensión y estudio de los procesos sociales. Trataremos de justificar, a través de los diferentes apartados, por qué el análisis del discurso constituye una de las áreas que mejor representa la inclusión del lenguaje en la comprensión de estos procesos.

Sobra decir que el análisis del discurso al día de hoy se ha convertido en una disciplina madura y con muchas ramificaciones. Prácticamente no existe disciplina de las ciencias sociales y humanas que no tenga que ver con el discurso, aunque desde diferentes perspectivas, como por ejemplo, los estudios organizacionales.

El lenguaje y el uso del lenguaje no se comprenden cuando no están insertos en el estudio del discurso. No obstante, conviene advertir que discurso y análisis del discurso no son términos unívocos, sino que ambos están plenos de sentidos diversos en cada una de sus variedades, tradiciones y prácticas.

Hemos estructurado este capítulo en cuatro partes diferenciadas. En la primera se presenta un breve debate sobre la viabilidad del análisis del discurso como una perspectiva nueva y fructífera en ciencias sociales.

Enseguida se muestran las diferentes nociones de discurso, reafirmando con ello la característica plural presente en las distintas prácticas. Con esta misma inquietud, en aras de hacer visible la mayor cantidad posible de concepciones, se detalla en la tercera parte la praxis del análisis del discurso, siguiendo dos tradiciones particulares: la tradición anglosajona y la tradición francesa. Finalmente, se presentan las diferentes modalidades de análisis en que ha derivado el discurso y las características básicas de cada una de ellas, pretendiendo, con ello, poner de manifiesto, identificar y mostrar cómo la interdisciplinariedad constituye el sentido y dota de carta de naturalidad al análisis del discurso.

5.2 La viabilidad del análisis del discurso como una perspectiva nueva en ciencias sociales

Como hemos visto en el capítulo anterior, existen suficientes fundamentos que hacen inteligible el papel del lenguaje en las ciencias sociales y que están indudablemente presentes, en todas o en parte, de las muchas corrientes que bajo la etiqueta de discursivas, se mantienen vigentes en las ciencias sociales. Con ello se reconoce que toda práctica científica está influida por las condiciones sociales en las que tiene lugar.

Es decir, que está determinada por el contexto social, político e ideológico en el cual se desarrolla.

Una cuestión de particular relevancia aquí es la que se refiere a cómo hacer compatible un compromiso político con la actividad profesional como

científicos sociales. Esta situación era difícil de superar habiéndose formado como científico social en el marco de la ideología científica moderna. Los convulsos años de la década de 1970 y los inicios de la década siguiente anticiparon lo que hoy se conoce como *postmodernidad* que, contra lo que muchos piensan, abrió la vía para la constitución de unas ciencias sociales de orientación más crítica, dando la posibilidad para que se escriba por y para aquellos cuya voz teórica rara vez ha sido representada en nuestra academia (Calás y Smirchich, 1991; Shallenberg, 1994).

Estas nuevas perspectivas críticas apelan al poder de reflexión sobre la conformación de la “teoría” y los aspectos institucionales, sociales y políticos de la teoría moderna prevaleciente.

¿Cómo leer que el análisis del discurso forma parte de estas nuevas perspectivas? La respuesta la encontramos fundamentalmente en las propuestas de Foucault. Todo discurso es una práctica social. Acorde con su planteamiento, diremos que no hablaremos tanto de discursos como de prácticas discursivas que, como se señaló, son reglas anónimas, históricas, determinadas temporal y espacialmente, que han definido en una época dada, para comunidades concretas, las condiciones de cualquier enunciación, de aquello que puede ser dicho.

En esta misma dirección, diremos que el análisis del discurso también es una práctica no únicamente desenmascaradora o identificadora de otras

prácticas discursivas, sino también y sobre todo, un camino para su transformación.

5.2.1 El contexto

Todo enunciado, como puesta en discurso de la lengua por parte de un sujeto, es histórico y está históricamente condicionado. Debido a ello, el análisis del discurso debe considerar su análisis desde ese punto de vista.

En este sentido, la enunciación, su práctica, es el contexto inmediato del enunciado.

De este modo el análisis de la enunciación nos permite relacionar las estructuras del lenguaje con las estructuras sociales. Es decir, posibilita la comprensión de lo social desde el análisis y la interpretación del discurso.

Este planteamiento no siempre es comprensible cuando se practica un análisis del discurso inspirado en la lingüística, la pragmática y la sociología de la situación, como el que estamos explicando aquí. Siempre queda la cuestión de cuál sería el papel que debe jugar el análisis estrictamente lingüístico en el análisis del discurso. Aunque muchos analistas de tradición lingüística ven en este análisis la forma de aprehender lo social, otros consideran que el análisis lingüístico no es un procedimiento suficiente para tal labor.

5.2.2 Sobre el discurso y la estructura social

El objetivo principal de un análisis del discurso como práctica analítica socialmente pertinente, es conectar teóricamente, de algún modo, las prácticas de análisis del discurso con el estudio de la estructura social. Para fundamentar una propuesta de esta índole es preciso desarrollar un marco en el que estructura social y discurso queden conectados de modo tal, que los aspectos discursivos, lingüísticos y de significado se relacionen con los procesos de construcción y mantenimiento de la estructura social.

Esto hace necesario especificar no sólo la noción de discurso que se maneja, algo que se explicitará en un apartado siguiente (5.3), sino también, la noción de estructura que se utiliza.

Sin dejar de reconocer que existen múltiples concepciones, se pueden distinguir al menos cuatro tradiciones en la conceptualización de estructura social (Porpora, 1989):

- como patrones de conducta agrupados a través del tiempo (proveniente de Homans);
- como sistemas de relaciones humanas entre posiciones sociales (de ascendencia marxista);
- como regularidades que gobiernan la conducta social (proveniente de la sociología estructural) y
- como reglas colectivas que estructuran el comportamiento (reforzada con la etnometodología, el interaccionismo simbólico, etc.).

Esta última es, a priori, la que parece más adecuada para encuadrar los tres tópicos que abordamos ahora: estructura, práctica social y discurso. A esta concepción se le pueden añadir las concepciones de Giddens y de Foucault, así como algunas derivaciones extraídas de la obra de Wittgenstein, lo que daría como consecuencia una postura como la que sigue.

Giddens (1984) distingue entre estructura, sistema y estructuración. La estructura se refiere a las reglas y/o conjuntos de relaciones de transformación organizadas como propiedades de los sistemas sociales. El sistema se refiere a las relaciones reproducidas entre actores y actrices o colectivos, organizados como prácticas sociales regulares. La estructuración se refiere a las condiciones que gobiernan la continuidad o transmutación de estructuras y la reproducción de los sistemas sociales.

Para incorporar el discurso en este esquema, hay que acudir al trabajo de Fairclough (1989, 1992). Dicho trabajo ha sido muy esclarecedor cuando ha analizado la conexión entre discurso y variables macrosociales.

En primera instancia se trata de asumir plenamente la distinción entre lenguaje y discurso. El discurso es el lenguaje en tanto que práctica social determinada por estructuras sociales (las reglas y/o conjuntos de relaciones de transformación organizadas como propiedades de los sistemas sociales). Al aceptar esto, estamos aceptando que la estructura social determina, de este modo, las condiciones de producción del discurso.

Ahora bien, el discurso está determinado por órdenes de discurso socialmente contruidos. Entendiendo por órdenes de discurso a los conjuntos de convenciones asociadas con las instituciones sociales (así, los órdenes de discurso están ideológicamente formados por relaciones de poder en las instituciones sociales y en la sociedad en su conjunto).

En virtud de la dualidad de estructura, en el sentido de Giddens, el discurso simultáneamente tiene efectos sobre las estructuras sociales y al mismo tiempo está determinado por ellas. Por consiguiente, el discurso contribuye tanto al mantenimiento como al cambio social. Si esto es así, un análisis del discurso y de las prácticas discursivas nos informa tanto de la construcción y reconstrucción de la estructura social como de la conformación de los sujetos.

Esta descripción de las conexiones entre discurso y estructura social necesita varias acotaciones para poder ser validada como propuesta.

En primer lugar, que el discurso es lenguaje como práctica social determinada por estructuras sociales, significa que:

- ✓ el lenguaje es una parte de la sociedad y no algo externo a ella;
- ✓ es un proceso social y,
- ✓ es un proceso condicionado socialmente, históricamente, en el mismo sentido que lo son otras partes o procesos no lingüísticos.

En efecto, no hay una relación externa entre lenguaje y sociedad, sino interna y de dualidad estructural. El lenguaje es una parte de la sociedad; los

fenómenos lingüísticos son fenómenos sociales y los fenómenos sociales son (en buena parte) fenómenos lingüísticos.

La segunda acotación es más directa. Defender que la estructura social son reglas y conjuntos de relaciones no significa compartir la hipótesis del situacionismo metodológico (las explicaciones descriptivas adecuadas de los fenómenos sociales a gran escala pueden ser extraídas del análisis de la práctica social en situaciones concretas).

En efecto, como han puesto de manifiesto, entre otros, Knorr-Cetina (1988), a esta hipótesis podemos oponer otra: que el orden macrosocial es, antes que nada, un orden de representación, es decir, una suma de referencias presentes y extraídas de microsituaciones.

Esta posición es, obviamente, discutible, pero sus consecuencias para una consideración del lenguaje en ciencias sociales es obvia. Su importancia reside en que permite diferenciar a los analistas del discurso de los analistas del lenguaje y de la interacción inmediata, además de permitirnos conectar con posicionamientos construccionistas, o al menos con un socioconstruccionismo comprometido.

La pertinencia social de los estudios sociales basados en el análisis del discurso no es algo que se desprenda por su propio peso. Por ello es preciso reflexionar, tal como intentamos hacerlo aquí, sobre las prácticas en las que distintos analistas se ven implicados. De hecho si un profesional se viera envuelto, por ejemplo, en una situación de un gran problema y/o conflicto

social, las preguntas que habría que formular desde una posición como la que se acaba de precisar serían:

-¿Qué posición ocupamos y cómo podemos intervenir sobre ella?, más que ¿cuál es el mejor procedimiento para estudiar ese proceso?

-¿Cómo contrarrestar el discurso del poder?, más que ¿el procedimiento de análisis ha sido el correcto?

Si el análisis del discurso descansa sobre las segundas preguntas, este ejercicio no será algo más que un simple ejercicio académico que sólo propicia discusiones bizantinas. El hecho de que haya dominado la aceptación de la oposición hablar y hacer que contrapone el hablar con el hacer o práctica real, no debe conllevar la renuncia al habla como forma privilegiada de transformación social.

En este contexto, como venimos argumentando, el análisis del discurso, en sí mismo, constituye simultáneamente una herramienta para la comprensión y para la transformación. Hay que resaltar que el análisis del discurso como praxis social no puede ser otra cosa que un acto de comunicación. La actividad científica, y el análisis del discurso, como ejercicio contemplativo, como actividad iniciática desprovee a la ciencia social de un medio privilegiado de acción.

5.3 Las nociones de discurso más comúnmente manejadas en ciencias sociales

El repaso, en el capítulo precedente, por algunas tradiciones de AD muestra de forma inapelable que el discurso es una noción extraordinariamente polisémica. Como se ha puesto de manifiesto, existen tantas definiciones de discurso como autores, autoras y tradiciones de análisis.

Por ello, nos limitaremos a examinar algunas de las nociones de discurso que se manejan más comúnmente en ciencias sociales, atendiendo a la consideración de las tradiciones teóricas o disciplinares que les son características. Prescindiremos del tratamiento de otras nociones que quedan fuera de esos límites y en particular referiremos aquellas nociones de discurso que se apoyan primordialmente en tres tradiciones⁷:

- 1) La tradición lingüística y, más generalmente, la tradición de la filosofía lingüística asociada a la escuela de Oxford;
- 2) La tradición que tiene su origen en la obra de Michel Foucault;
- 3) La tradición de la pragmática francesa y el análisis del discurso francés (Maingueneau, 1987/1991).

Esta simplificación obedece únicamente al interés por auspiciar una interpretación equivalente de los términos en la discusión. No presentaremos, sin embargo, una revisión exhaustiva, sino simplemente haremos un repaso

⁷ Se podría hacer referencia, asimismo, a la Escuela Española de AD, corriente inaugurada y liderada por el sociólogo Jesús Ibáñez (1979, 1985). Si no la incorporamos a la triada que se presenta, no es porque carezca de interés, sino porque se aleja de las tradiciones expuestas en el capítulo anterior. Este alejamiento se explica por el énfasis de esta escuela en las orientaciones psicoanalítica y marxista, así como por poseer un carácter decididamente semántico, alejado de las concepciones pragmáticas que aquí se defienden.

de las nociones que consideramos nos pueden dotar del sustento teórico para la construcción, más adelante, de un modelo para el análisis de las conversaciones en una pequeña organización.

Dependiendo de la noción de discurso que se maneje, la concepción de análisis del discurso adquirirá significados muy diferentes. Por ello, pretender establecer una noción con cierta precisión constituye una tarea muy pertinente, a no ser que se desee admitir una definición de hecho, de conveniencia o autorreferente, como por ejemplo definir el discurso como aquello que estudian sus analistas o conceptos similares.

Sin pretender una clasificación completa, la sintética tipología que ofrecemos a continuación resume algunas de las concepciones más habituales de discurso, al menos tal y como se expresan en las ciencias humanas y sociales:

- a) Discurso como enunciado o conjunto de enunciados dicho/s efectivamente por un/a hablante.
- b) Discurso como conjunto de enunciados que construyen un objeto.
- c) Discurso como conjuntos de enunciados dichos en un contexto de interacción- , en esta concepción se resalta el poder de acción del discurso sobre otra u otras personas, el tipo de contexto (sujeto que habla, momento y espacio, historia, etc.).
- d) Discurso como conjunto de enunciados en un contexto conversacional (y por tanto, normativo).

- e) Discurso como conjunto de constricciones que explican la producción de un conjunto de enunciados a partir de una posición social o ideológica particular.
- f) Discurso como conjunto de enunciados para los que se pueden definir sus condiciones de producción.

La última concepción proviene de la escuela francesa de análisis del discurso (Maingueneau, 1991), y es fuertemente deudora del trabajo de Foucault. Al aludir a las condiciones de producción de los enunciados, esta noción permite, de una manera más nítida que el resto de las definiciones, la distinción entre enunciado y discurso. Así, la definición de *enunciado* es conceptualizada como la sucesión de frases emitidas entre dos blancos semánticos y la definición de *discurso* se concibe como el enunciado considerado desde el punto de vista del mecanismo discursivo que lo condiciona. En efecto, el enunciado es concebido en esta noción como resultado, es decir, como algo que posee memoria, pues lleva consigo la marca de sus propias condiciones de producción. Esta posibilidad de distinción hace que esta última concepción de discurso resulte la más apropiada, al menos transitoriamente.

Con todo, las diferentes nociones de la clasificación expuesta no son, en estricto sentido, la manifestación de concepciones incompatibles. Más que incompatibles, lo que resulta de su análisis es que unas nociones pueden ser superpuestas a otras.

Una posible dirección de superposición es la de los diversos niveles de análisis, desde el más puramente interindividual al más netamente estructural. De hecho, reproducen la secuencia que va desde la definición simple en términos de habla a las consecuencias de la teoría de los speech acts (actos de habla), pasando por la tradición etnometodológica, la más propia del análisis conversacional, o las más comunes en una tradición post-estructuralista.

Del mismo modo, debe considerarse que estas diferentes nociones tampoco son exclusivas, pues con frecuencia hallamos elementos de varias de ellas en conceptualizaciones o en prácticas del análisis del discurso. De hecho, reúnen en todo o en parte, aspectos presentes en algunas de ellas como, por ejemplo, las posiciones presentadas en el capítulo anterior.

5.3.1 Definición tentativa del análisis del discurso

Como se ha mostrado, existen varias definiciones de lo que es análisis del discurso. Por ello, ninguna de ellas debería pretender erigirse en la definitiva o concluyente. Cada una satisface las propias preocupaciones de distintos autores y enfatiza diferentes aspectos. En la orientación lingüística se citan definiciones alineadas lingüísticamente como, por ejemplo, las establecidas por Levinson (1983) o Stubbs (1983); en ciencias sociales se citan definiciones orientadas psicosocialmente, por ejemplo, la de Potter y Wetherell (1987). Lo que vamos a proponer aquí es seguir un camino entre los intereses y demandas de varias orientaciones.

Tomando como referencia a Iñiguez y Antaki, nos quedaremos con la siguiente definición: *“Un discurso es un conjunto de prácticas lingüísticas que mantienen y promueven ciertas relaciones sociales. El análisis consiste en estudiar cómo estas prácticas actúan en el presente manteniendo y promoviendo estas relaciones: es sacar a la luz el poder del lenguaje como una práctica constituyente y regulativa”* Iñiguez y Antaki (1994; 63).

5.4 Las dos grandes categorías de trabajo en el análisis del discurso

Los fundamentos expuestos en el capítulo cuatro, sobre la repercusión del giro lingüístico en las ciencias sociales, permiten estructurar las prácticas de análisis del discurso que vamos a desarrollar en este apartado.

Esos fundamentos pueden agruparse en dos categorías diferentes, de las que surgen tradiciones de trabajo distintas que vamos a intentar conjugar aquí.

La primera categoría agrupa, por una parte, el giro lingüístico, la teoría de los actos de habla y la pragmática, que se pueden relacionar con la filosofía lingüística asociada a la escuela de Oxford en Gran Bretaña y al pragmatismo norteamericano; y por otro lado a la etnometodología, que tradicionalmente se vincula con la fenomenología y el interaccionismo simbólico.

La segunda categoría se relaciona con el trabajo desarrollado en la Europa continental, vinculado a una tradición más orientada a lo político y sociológico y, particularmente, al trabajo de Foucault.

La tradición anglosajona del análisis del discurso

El más influyente de los antecedentes de la primera tradición ha sido la concepción⁸ de que el lenguaje puede afectar a la realidad social. En palabras de Austin (1962), que se pueden “hacer cosas con palabras”. La forma en que la pragmática y la etnometodología han hecho suyo esto, ejerce una fuerte influencia sobre el análisis del discurso.

La importancia de esta influencia radica en lo que suponen estas concepciones de refuerzo de la visión del lenguaje y de la práctica lingüística, como capacidad de hacer algo y, además, la idea de que el analista puede observar la interacción y hacer interpretaciones justo sobre lo que el lenguaje está haciendo. Ello implica separarse de dos imágenes usuales, como son la visión del lenguaje como una serie estática de descripciones, y del analista como mero recolector de datos neutros.

Del mismo modo, esta concepción del lenguaje comporta que la actividad investigadora se iguale a cualquier otra clase de actividad social, ya sea hecha desde la más cotidiana de las situaciones, o desde la formalidad de la ciencia. Todo ello representa una nueva forma de entender la actividad

⁸ En el capítulo anterior se puede ver con más detalle (apartado 4.4).

científica y el papel del investigador, lo que constituye un punto de partida nuevo para las ciencias sociales.

Sin embargo, como se puede deducir fácilmente, el proceso de interpretación no consiste en una mera comprensión hermenéutica o en una pura captación del sentido. Para entender en que consiste la interpretación, la primera tarea que hay que emprender es analizar el papel del lenguaje.

Michael Billig ha tratado específicamente esta cuestión en una de las obras más influyentes de los últimos años: *Arguing and Thinking* (Billig, 1987). En ella sostiene, entre otras cuestiones, que la argumentación y la retórica son la esencia misma del lenguaje.

Desde la perspectiva de Billig, cualquier mensaje es ambiguo, y todos requieren el esfuerzo interpretativo del investigador. En este sentido, el rol del investigador no consiste en seguir direcciones de análisis que conduzcan a un objetivo predeterminado, sino más bien en interactuar con los argumentos inherentes a lo que dicen las personas y, usando toda la gama de herramientas analíticas a su disposición, sacar a la luz todo aquello que no está explicitado. El investigador es, en un determinado sentido, un profesional escéptico encargado de escrutar la realidad social a través de la interrogación del lenguaje que usan las personas.

No obstante, la obra que sintetiza más fielmente los supuestos enseguida planteados provienen del libro *Discourse and Social Psychology: Beyond attitudes and behaviour*, escrito en 1987 por Jonathan Potter y

Margaret Wetherell. La influencia que este trabajo ha ejercido y ejerce en las concepciones y en las prácticas actuales del análisis del discurso en las ciencias sociales, es extraordinaria.

El autor y la autora asumen la tradición de la lingüística, pero insisten en tomar la palabra como una forma de acción, recogiendo las enseñanzas de la etnometodología y del análisis conversacional.

El principio básico sobre el que descansa su propuesta es que el lenguaje puede ser comprendido por su uso: no es bueno tratar palabras o frases como manifestaciones en blanco de algún significado semántico neutral; más bien deberíamos ver cómo el lenguaje es usado por los hablantes en conversaciones cotidianas y deberíamos mirar por encima del nivel de las palabras o de las frases expresadas, literal y semánticamente.

La tradición francesa del análisis del discurso

Otra forma de practicar el análisis del discurso, es la que se refiere a la segunda tradición, que, desarrollada fundamentalmente en Francia (Maingueneau, 1987/1991), se le conoce como “tradición francesa de análisis del discurso”.

En esta perspectiva están más presentes las aportaciones de Foucault (abordadas en el capítulo cuatro “La repercusión del giro lingüístico en las ciencias sociales...”), los trabajos de la escuela rusa (Bajtin, 1982) y la teoría de la enunciación, una forma de pragmática desarrollada de forma genuina en Francia.

El paso desde una concepción del lenguaje como ventana de los significados a otra como conjunto de instrumentos que pueden regular las relaciones sociales implica, por supuesto, un desarrollo complejo que solamente hemos esbozado aquí. No obstante, esto nos sirve como base para comenzar a describir cómo hay que proceder en la realización de un análisis del discurso.

Desde la perspectiva francesa, para cualquier práctica de análisis del discurso son necesarias tres operaciones: la diferenciación texto/discurso, la distinción locutor/enunciador y la operacionalización del corpus.

Texto

El primer problema que se plantea una vez definido el discurso es el relativo a qué tipo de textos lo conforman. La diferencia fundamental estriba en la consideración del texto como conjunto de enunciados transcritos, sea cual sea su origen, o a una especificación mayor de lo que auténticamente son los textos.

Formulado de manera interrogativa, ¿cualquier texto constituye un discurso?

Evidentemente, no todo texto puede ser considerado un discurso.

Para que un texto constituya efectivamente un discurso se han de cumplir determinadas condiciones. De tal manera, constituirán un texto aquellos enunciados que han sido producidos en el marco de instituciones

que constriñen fuertemente la propia enunciación. Es decir, enunciados a partir de posiciones determinadas, inscritos en un contexto interdiscursivo específico y de condiciones históricas, sociales, intelectuales, etc.

No cualquier conjunto de enunciados cumplen estas condiciones; solo lo hacen aquellos que poseen un valor para una colectividad que implican creencias y convicciones compartidas, es decir, los textos que conllevan claramente un posicionamiento en un entramado discursivo. En palabras de Foucault (1969: 198), el texto no es considerado en sí mismo, sino como parte de una institución reconocida que “define para un área social, económica, geográfica o lingüística dadas las condiciones de ejercicio de la función enunciativa”. La relación con un lugar de enunciación permite identificar lo que este mismo autor definió como formación discursiva:

“[...]Haz complejo de relaciones que funcionan como regla: Prescribe lo que ha debido ponerse en relación, en una práctica discursiva, para que esta se refiera a tal o cual objeto, para que ponga un juego tal o cual enunciado, para que utilice tal o cual conjunto, para que organice tal o cual estrategia. Definir en su individualidad singular un sistema de formación es, pues, caracterizar un discurso o un grupo de enunciados por la regularidad de una práctica” M. Foucault (1969).

En definitiva, lo que convierte un texto dado en discurso es el hecho de que define en el espacio social una identidad propiamente enunciativa, que se circunscribe espacial e históricamente.

Sujeto (enunciador)

Otras de las consecuencias que se desprenden del punto de vista que estamos mostrando es la relativa al tipo de sujeto que construye. Efectivamente el origen del enunciado, quien enuncia, no se considera necesariamente como una forma de subjetividad, sino más bien, como un lugar. En ese lugar de enunciación, los enunciadores son sustituibles e intercambiables. De nuevo con Foucault (1969): “[...] *describir una formulación en tanto que enunciado no consiste en analizar las relaciones entre el autor y lo que dice (o quiso decir, o dijo sin querer); sino en determinar la cual es la posición que puede y debe ocupar todo individuo para ser el sujeto.*” (Foucault, 1969: 160).

El sujeto asume el estatus de enunciador que define la formación discursiva en la que se encuentra. No significa, sin embargo, que cada formación discursiva solamente tenga un lugar de enunciación. De hecho, distintos conjuntos de enunciados referidos a un mismo posicionamiento pueden distribuirse sobre una multiplicidad de géneros de un discurso. La heterogeneidad de géneros de una formación discursiva contribuye a definir su identidad.

Se distinguirá, de hecho, entre “locutor”-el emisor material-y “enunciador”-el autor textual. Quien enuncia es, lógicamente, diferente del locutor, puesto que este último es una realidad empírica y aquel una

construcción textual. El enunciador es el autor lógico y responsable del texto, pero también está construido por él, y ambos aspectos son indisolubles.

Los lugares de enunciación suponen instituciones de producción y de difusión del discurso específicos. No obstante, no deben entenderse por institución únicamente estructuras formales, como la iglesia, la justicia, la educación u otras similares. Se trata más bien de considerar como institución todo aquel dispositivo que delimita el ejercicio de una función enunciativa, el estatus del enunciador y de los destinatarios, los tipos de contenidos que se pueden decir, las circunstancias de enunciación legítimas para tal posicionamiento. Derivada de la que se ha denominado como la “escuela española” (Ibáñez, 1979/1985), la comprensión de este aspecto facilita enormemente el análisis de los procesos sociales de construcción de la intersubjetividad, del poder, del orden social y de la transformación social.

Materialización del texto: El corpus

Cualquier tipo de producción discursiva puede constituir un corpus, tal y como se ha enfatizado en la escuela francesa, aunque las distintas prácticas de análisis enfatizan unos aspectos u otros. En principio, considerando el soporte de la transmisión, puede constituirse en corpus cualquier enunciado gráfico, o transcrito, haya sido producido gráficamente o no. Estas producciones pueden ser más o menos dependientes del contexto. Es decir, los enunciados han podido ser dirigidos a un sujeto presente en la situación de enunciación u a otros sujetos ubicados en otros contextos. Por último los

enunciados pueden estar más o menos inmersos en una estructura, por ejemplo, un discurso muy ritualizado, muy estandarizado, puede suponer un enmarcamiento institucional específico, en el que se producen una fuerte restricción temática, una gran estabilidad de fórmulas, etc.

Resumidamente, puede decirse que el corpus como materialización del texto admite gran diversidad de fórmulas. Así, caben tanto conversaciones transcritas como interacciones institucionales transcritas o entrevistas transcritas. Es decir, enunciados plenamente orales, como textos previamente escritos tales como artículos, documentos, comunicados, estudios, formulados, etc.

5.5 Las diferentes modalidades de análisis en que ha derivado el discurso

Que el discurso se haya convertido en un objeto de análisis, estudio y debate en las ciencias sociales obedece a muchas razones distintas. De entre ellas podrían destacarse tres que responden a aspectos de diferente orden.

Por un lado, hay razones de tipo teórico y epistemológico. Los debates en torno al giro lingüístico, han ejercido, sin duda, una enorme influencia en el conjunto de las ciencias sociales y humanas.

En segundo lugar, la transformación de la lingüística desde su énfasis en el estudio del lenguaje como propiedad de los seres humanos hacia su orientación al análisis del uso del lenguaje en los distintos contextos relacionales y comunicacionales también ha influido enormemente en el resto

de las ciencias humanas y sociales, que se enfrentan a los mismos contextos desde ópticas diversas.

Por último, la relevancia que han adquirido en nuestros tiempos los medios de comunicación y, en particular, las nuevas tecnologías de la comunicación, ponen en evidencia la centralidad de estos en la constitución, mantenimiento y desarrollo de nuestras sociedades.

Por estas razones y también por algunas otras, la presencia del análisis del discurso en las ciencias sociales ha crecido considerablemente en los últimos años siguiendo las distintas tradiciones en las que se ha materializado.

Deborah Schiffrin (1994) sostiene que hay diferentes tradiciones básicas en el análisis del discurso: la teoría de los actos del habla, la sociolingüística interaccional, la etnografía de la comunicación, la pragmática, el análisis conversacional y el análisis de la variación. Evidentemente, estas no son las únicas, por lo que la lista se puede ampliar a otras tradiciones de reciente e indudable arraigo: el análisis crítico del discurso y la psicología discursiva.

En virtud de que ya han sido abordadas en el capítulo previo, dejaremos de lado la descripción de la teoría de los actos del habla y la pragmática, pasando a relatar brevemente la sociolingüística interaccional, la etnografía de la comunicación, el análisis conversacional, el análisis crítico del discurso y la psicología discursiva.

5.5.1 La sociolingüística interaccional

Esta tradición de análisis del discurso proviene de la antropología, la sociología y la lingüística. La razón de esta triple “maternidad” está en su interés por la cultura, la sociedad y el lenguaje. La microsociología de Erving Goffman influyó notablemente en esta perspectiva al considerar el lenguaje como situado en las circunstancias concretas de la vida cotidiana. Sin embargo John Gumperz (1982), es quizás el representante más destacado.

Examinando detenidamente las contribuciones de ambos autores, es posible identificar, como lo hace Schiffrin (1994), la simbiosis entre las perspectivas microsociológicas de Goffman y el planteamiento sociolingüístico de Gumperz. Es especialmente relevante el énfasis que ambos autores dan al lenguaje y al contexto en todos sus trabajos. Tanto para Goffman como para Gumperz, el lenguaje juega un papel central, no sólo como mero medio de comunicación sino por la influencia que ejerce en la construcción de significados con la relación al contexto en que se utiliza y por las aperturas o cierres que posibilitan su utilización. En efecto ambos autores asumen el contexto como dimensión determinante en la construcción de significados y reconocen la naturaleza indexical del lenguaje. Así, Gumperz subraya como el acto de comprender las interacciones de un hablante o simple interpretación de una información o de una comunicación como inseparables del contexto de producción. Desde otra perspectiva, pero insistiendo en la misma consideración contextual, Goffman señala como las interpretaciones y las

instituciones describen un marco contextual que es propiciador de interpretaciones y creador de sentidos.

“El trabajo de Gumperz se centra en cómo las interpretaciones de contexto son críticas para la comunicación de información y para la comprensión de una intención y/o estrategia de discurso de un hablante; el trabajo de Goffman se centra en cómo la organización de la vida social (en instituciones, interacciones, etc.) proporciona contextos en tanto la conducta de uno mismo como la comunicación con otro puede ser `entendida` (tanto por parte de aquellos que están presentes en una interacción como parte de analistas externos). El trabajo de ambos autores también proporciona una visión del lenguaje como índice de un mundo social: para Gumperz, el lenguaje es un índice de los entendimientos culturales de fondo que proporcionan un conocimiento oculto – aunque crítico-, para Goffman, el lenguaje es uno de los numerosos recursos simbólicos que aportan un índice de las identidades y relaciones sociales que se construyen continuamente durante la interacción. Finalmente ambos investigadores permiten que el lenguaje tenga un papel más activo en la creación de un mundo que es sugerido quizá por el término índice: los indicios de contextualización pueden alterar no solo el significado de un mensaje, sino también el marco de participación del habla- de manera que las intenciones diferentes y los diferentes roles y otros pueden manifestarse mediante cambios sutiles- de modo que proporciona un camino para la comunicación y otro, que es básicamente similar para ambos autores” (Schiffrin, 1994;105).

El tópico preferido en esta tradición ha sido el análisis de situaciones de interacción marcadas por una situación disimétrica de los participantes. Es decir, situaciones en las que los agentes sociales en relación son miembros de culturas distintas, de diferentes grupos socioculturales, de diferentes estatus, etc, y de los que se puede suponer un sistema de valores y creencias

contrapuestos o distantes que comportan formas de acción e interacción diferentes.

5.5.2 La etnografía de la comunicación

La etnografía de la comunicación es una aproximación al estudio del discurso que se basa en la Antropología y en la Lingüística. La pretensión de la etnografía de la comunicación es tan amplia como la de la propia Antropología, pero su foco de interés principal es la competencia comunicativa. Lo que esta clase de etnografía busca es entender como el conocimiento social, psicológico, cultural y lingüístico gobierna el uso apropiado del lenguaje (Schiffrin, 1994). La etnografía de la comunicación entiende que la competencia lingüística es solo una parte más de los recursos que es necesario movilizar para la comunicación, a la que llaman *competencia comunicativa*.

Dell Hymes (1974) es el impulsor principal de esta corriente y el que introduce el concepto de *competencia comunicativa*. En efecto, este concepto proviene del que Noam Chomsky formuló en su gramática generativa para designar la aptitud que los hablantes de una lengua tienen para producir y comprender un número ilimitado de frases inéditas para ellos (competencia gramática). A esta idea, Hymes le añadió un aspecto pragmático; es decir, la aptitud para manejar, en un contexto particular, las reglas que permiten a una persona interpretar el significado de un enunciado.

Más recientemente se ha hecho común la denominación antropología lingüística (Duranti, 1997), a la que define como el estudio del lenguaje como un recurso de la cultura, y del habla como una práctica cultural. Más en concreto, la antropología lingüística puede caracterizarse como un ámbito fundamentalmente interdisciplinar que:

“[...]destaca y se desarrolla sobre métodos que pertenecen a otras disciplinas, especialmente la Antropología y la Lingüística, con el fin general de proporcionar una comprensión de los variables aspectos del lenguaje en tanto marco de prácticas culturales, esto es, como un sistema de comunicación que permite las representaciones interpsicológicas (entre individuos) e intrapsicológicas (en el mismo individuo) del orden social, y que contribuyen a que las personas utilicen esas representaciones para realizar actos sociales constituyentes [...]los antropólogos lingüísticos trabajan, sobre una base etnográfica, en la producción de relatos de las estructuras lingüísticas tal como aparecen en el seno de grupos humanos en un tiempo y espacio determinados” (Duranti, 1997: 21).

En un nivel teórico, la principal aportación de la antropología lingüística ha sido considerar al lenguaje como conjunto de estrategias simbólicas que son constitutivas de la sociedad y que hacen posible la representación de los mundos posibles y reales a sus miembros. En el plano metodológico, su contribución ha sido la etnografía, ya que como forma de observación participante permite prestar atención a los elementos contextuales, históricos y culturales que vertebran las interacciones sociales significativas.

Las ventajas que aporta este enfoque son obvias, no sólo por los tratamientos que posibilita, sino también por la pluralidad temática y la perspectiva novedosa que abre a los antropólogos lingüísticos.

En efecto, como señala Alessandro Duranti (1997), el enfoque de la etnografía de la comunicación permite el estudio de temas como las políticas de la representación, la conformación de la autoridad, la legitimación del poder, el cambio social, las bases culturales del racismo y del conflicto étnico, el proceso de socialización, la construcción social del sujeto, las emociones, la relación entre la acción ritual y las formas de control social, el dominio específico del conocimiento y la cognición, las políticas de consumo estético, el contacto cultural, etc.

A partir de los factores constitutivos del evento de habla propuestos por Jakobson (1960), Hymes (1972) confecciona un esquema de los diferentes elementos que componen los acontecimientos comunicativos (1) agrupándolos como un recurso mnemotécnico, formando el término **SPEAKING**, en referencia al acrónimo formado por las iniciales de los 8 componentes en inglés: **S**ituation, **P**articipants, **E**nds, **A**ct sequences, **K**ey, **I**nstrumentalities, **N**orms y **G**enre (situación, participantes, finalidades, secuencia de actos, clave, instrumentos, normas y género).

Para Duranti (1997), el modelo **SPEAKING** de Hymes pone de manifiesto la voluntad de este autor de ofrecer una idea de los diferentes factores que intervienen en el estudio del lenguaje en cuanto parte integrante de la vida social.

Con esto, no sólo amplía el número de componentes propuestos por Jakobson sino que modifica la orientación del análisis, que pasa de centrarse en el código lingüístico como elemento básico en interesarse por la comunidad en la que los eventos de habla tienen lugar. O en palabras de Duranti:

“La unidad de análisis deja de ser la unidad lingüística como tal, y se convierte en una unidad social en la que se basa o integra el habla. Por tanto, a Hymes le preocupan menos las funciones del habla en el sentido de Jakobson y más, en cambio, el modo en que los diferentes aspectos de la interacción contribuyen a definir lo que se dice y cómo se dice” (1997; 387).

Desde un punto de vista descriptivo, el evento comunicativo está constituido por los siguientes componentes, según el modelo ampliado elaborado por Hymes⁹ (citado por Tusón, 1995: 59-60).

Componentes del evento comunicativo (Hymes, 1972)

1. SITUACIÓN

o Localización espacial y temporal

o Escena psicosocial

2. PARTICIPANTES

o Características socioculturales

o Relación entre ellos / as

3. FINALIDADES

o Metas / Productos

o Globales / Particulares

4. SECUENCIA DE ACTOS

⁹ La propuesta inicial de Hymes (1964) estaba formada por ocho factores que posteriormente hizo crecer hasta dieciséis (1972).

- o Organización y estructuración de la interacción

- o Organización del tema o los temas

5. CLAVE

- o Grado de formalidad o informalidad de la interacción

6. INSTRUMENTOS

- o Canal

- o Variedad o variedades de habla

- o CINESA y proxemia

7. NORMAS

- o Normas de interacción

- o Normas de interpretación

8. GÉNERO

- o Tipos de interacción

- o Secuencias discursivas

A continuación, explicaremos brevemente, a partir de la descripción que hace Tusón (1995), siguiendo a Hymes, en qué consiste cada uno de estos elementos.

La situación debe entenderse en un doble sentido: la localización espacio-temporal y la atmósfera psicosocial. La localización espacial hace referencia tanto a las fronteras externas, que delimitan los límites del lugar donde se desarrolla la interacción (en nuestro caso, la oficina de CE. Consulting) como en las fronteras internas que tienen que ver con la organización interior del espacio que afecta a la comunicación (la mesa del despacho). En cuanto a las fronteras temporales, las externas serían las que definen el inicio y el final del asesoramiento y las internas permitirían ver determinadas secuencias internas de este mismo asesoramiento.

La atmósfera psicosocial se refiere a que asociamos determinadas organizaciones espaciotemporales a determinados hechos comunicativos (una tienda nos remite a un tipo de interacción verbal menos formal de lo que nos sugiere el despacho de un abogado o una entrevista de trabajo).

Los participantes son todas las personas que están presentes y participan de una manera u otra en el desarrollo de la acción, tomen la palabra o no (pueden haber observadores silenciosos, el comportamiento no verbal o la simple presencia de los que pueden influir en la comunicación). Para cada uno de los participantes es conveniente dar el mayor número de características pertinentes posible desde el punto de vista sociocultural y psicológico. Este elemento nos remite al concepto de marco participativo (participation framework) de Goffman (1959) y en la distinción que hace entre los participantes ratificados, aquellos que están directamente implicados en la interacción, y los testigos (bystanders) que escuchan, pero que están fuera del juego interlocutivo.

Las finalidades se refieren tanto a los objetivos de la interacción como los resultados que se obtienen, que muy a menudo no coinciden con los planteamientos iniciales. Las finalidades pueden ser de tipo social-institucional (la curación de un enfermo en el caso de una consulta médica) o particulares-individuales (que la entrevista termine lo más pronto posible, por parte del médico, o conseguir la baja laboral por parte del enfermo).

Las finalidades de los participantes en la interacción no tienen por qué coincidir y eso hace que se inicie un proceso de negociación que puede

acabar con la victoria de uno de los interactuantes, en una solución intermedia o en un conflicto sin resolver.

La secuencia de actos se refiere a la estructura ya la organización de lo que se está diciendo en la interacción. Por lo tanto, trata sobre la forma en que el tema o temas se presentan, se desarrollan o cambian a lo largo de la interacción.

La clave tiene que ver con el nivel de formalidad o informalidad de la interacción y permite caracterizar las particularidades de la manera como se desarrolla el evento de habla: se puede pasar de una actitud seria a una más relajada, de un tono íntimo a un tono distante.

Los instrumentos incluyen el canal, entendido como el medio a través del cual circula el mensaje; las formas de hablar, es decir, la parte del repertorio verbal que escoge (lengua, dialecto, registro...), y los elementos cinésicos y proxémicos (gestos, posturas...) También se incluyen en este apartado todas las vocalizaciones que tienen una función comunicativa (los mm, ajá...).

En cuanto a **las normas**, hay que tener en cuenta tanto las de interacción (turnos de palabra, solapamientos, silencios...) como las normas de interpretación, es decir, las que se refieren a los marcos de referencia compartidos que permiten interpretar adecuadamente lo dicho y lo no dicho. Como dice Tuson (1995: 63): *"Son los mecanismos en que se basan la direccionalidad, las implicaturas, la cortesía, las presuposiciones y que permiten a los participantes realizar procesos de inferencia para interpretar las intenciones de los demás"*.

El género se refiere al tipo de actividad de lenguaje (conversación, consulta médica, entrevista de trabajo...). También incluye las secuencias discursivas de la actividad que estamos describiendo (narración, descripción...). Hay que tener en cuenta las relaciones que se establecen entre estos elementos en un determinado evento de habla, es decir, cuáles de ellos determinan los otros: por ejemplo, en el caso de una reunión de trabajo (como la que se analiza en esta tesis), los participantes y los fines son los elementos a partir de los cuales se estructuran todos los demás.

5.5.3 El análisis de la conversación

El origen del análisis de la conservación está en los enfoques de la sociología de la situación (Díaz, 2001) y, más específicamente, en la etnometodología (Garfinkel, 1967). Como vimos en el capítulo cuatro “La repercusión del lenguaje en las ciencias sociales...”, la etnometodología se interesa por el estudio de los métodos que usan los participantes en una situación social de interacción para interpretar y actuar en el interior de los mundos sociales que ellos mismos construyen en sus prácticas.

La característica distintiva de esta perspectiva respecto de otras modalidades de análisis del discurso es que las categorías de análisis han de ser, en la medida de lo posible, las mismas que utilizan los participantes a la hora de comprender la interacción. En este sentido, para el análisis de la conversación. Lo importante es descubrir como la sociedad está organizada y cómo es su funcionamiento, a partir de las acciones mismas de las personas que interactúan.

El análisis de la conversación aborda el lenguaje de una forma radicalmente diferente a otras perspectivas. Así, por ejemplo, en otros abordajes lingüísticos y sociológicos, el lenguaje es considerado como portador de significados e ideas en el sentido de que los hablantes lo codifican o empaquetan en el interior de las palabras, sin tener en cuenta otros aspectos de la expresión como la entonación, etc. En este sentido, el análisis de la conversación ofrece la ventaja de tratar los relatos de las personas en su contexto, asumiendo plenamente la importancia de la indexicalidad, tal y como fue explicada en el capítulo anterior (Antaki, 1994).

“La fortaleza del proyecto de análisis de la conversación es muy clara. Según se afirma en el análisis de la conversación, únicamente en la propia manera que tienen los participantes de organizarse a sí mismos encontraremos una base sólida para nuestras demandas analíticas. A primera vista, esto parece prohibir muchas cosas con las que los científicos sociales están cómodos. El desplazamiento de orientación de los analistas a los participantes parece desafiar las habilidades de los científicos sociales como lectores informados de la mente común y controladores profesionales de sus teorías al respecto”(Antaki, 1994:187).

El análisis de la conversación estudia el orden, el desorden y la organización de la acción social cotidiana, aprendiendo de lo que la gente dice, cuenta o hace y en definitiva, todo aquello como es producido por los participantes en la conversación. En este sentido, la tarea minimalista de la conversación es identificar, describir y estudiar el orden que se produce en las conversaciones. Sin embargo, es importante señalar que *el análisis de la*

conversación examina el lenguaje en uso y no las preconcepciones o los esquemas previos definidos por los analistas.

Sintéticamente, puede cifrarse en las siguientes las principales funciones del AC:

“El orden es un orden producido.

El orden está producido por las partes in situ; es decir, es situacional y ocasionado por las partes.

Las partes en si se orientan hacia este orden; es decir, este orden no es una concepción del analista, ni el resultado del uso de algunas concepciones teóricas anteriormente formadas o formuladas sobre lo que la acción debería/debe/tiene que ser, ni basado en generalizaciones o planteamientos sintéticos sobre cuál es la acción que se produce de forma general/frecuente/a menudo.

El orden es repetible y recurrente.

El descubrimiento, descripción y análisis de este orden producido es la tarea del analista.

Las cuestiones sobre con qué frecuencia o con que extensión se producen los fenómenos particulares deben dejarse a un lado con el interés de descubrir, describir y analizar las estructuras, la maquinaria, las practicas organizadas, los procedimientos formales, las formas bajo las cuales se produce ese orden.

Las estructuras de acción social una vez discernidas, pueden ser descritas y analizadas en términos formales, es decir, estructurales, organizacionales, lógicos, atípicamente sin contenido, consistentes y abstractos” Psathas (1995:2).

Al estudiar el lenguaje en la práctica, se ven ciertas regularidades. La más conocida es la llamada *Turntaking* (Toma de turno): en diferentes situaciones, extraordinariamente cotidianas, los interlocutores manejan fácilmente su conversación de forma que cada persona tiene un turno de

intervención bien definido, dando paso a otra, que toma el relevo en el momento apropiado y que continúa con la conversación. Por ejemplo:

A: ¡Hola!, ¿Cómo estás?

B: ¡Bien!, ¿Y tú?

A: Me alegro de verte.

El análisis minucioso de este tipo de regularidades permite conocer la interacción social y cómo se organiza, se mantiene y se maneja. Lo que la gente dice se toma, no como manifestación directa de un concepto simple o ambiguo sino más bien como un instrumento que puede mover la conversación y llevar a cabo ciertas tareas sociales, tanto ocultas como obvias. Por ejemplo, la frase ¿está la puerta abierta? Puede ser una pregunta ingenua, pero también puede ser una indirecta para que el interpelado cierre la puerta.

5.5.4 El análisis crítico del discurso (ACD)

En justicia, habría que decir que el análisis crítico del discurso no es propiamente una modalidad de análisis del discurso, sino más bien una perspectiva diferente en la manera en que se encaran la teoría y el análisis. En efecto, como sostienen Rojo y Whittaker (1998), el análisis crítico del discurso constituye una estrategia para aproximarse a los discursos, mediante la cual la teoría no pre configura ni determina la manera de enfocar los análisis, ni delimita el campo de la indagación y de la exploración. Por el contrario, la teoría se utiliza como una caja de herramientas que permite urdir y abrir nuevas miradas y nuevos enfoques, donde el analista se convierte en

artífice a través de la implicación con aquello que estudia. Obviamente, estas nuevas miradas, nuevas formas de indagar, nuevas formas de enfocar los objetos de estudio, suponen el cambio de perspectiva en la interrogación, el prescindir de lo dado por descontado y, en definitiva, asumir una postura problematizadora, que permita abrir nuevas perspectivas de estudio y haga emerger nuevos objetos de investigación.

El análisis crítico del discurso se ha centrado en el estudio de aquellas acciones sociales que se ponen en práctica a través del discurso, como el abuso de poder, el control social, la dominación, las desigualdades sociales o la marginación y la exclusión sociales:

“Quienes adoptan una perspectiva crítica intentan poner de manifiesto el papel clave desempeñado por el discurso en los procesos a través de los cuales se ejercen la exclusión y la dominación, así como la resistencia que los sujetos oponen contra ambas. Es más, los investigadores en análisis crítico del discurso no solo conciben el discurso como una práctica social, sino consideran que su propia tarea- desvelar como actúa el discurso en estos procesos- constituye una forma de oposición y de acción social con la que se trata de despertar una actitud crítica en los habitantes, especialmente en aquellos que se enfrentan más a menudo a estas formas discursivas de dominación. Se trata, por tanto, de incrementar la conciencia crítica de los sujetos hacia el uso lingüístico y de proporcionarles, además un método del tipo hágaselo usted mismo, con el que enfrentarse a la producción e interpretación de los discursos” (Rojo y Whittaker (eds.),1998: 10).

Para el ACD, el discurso es sobre todo una práctica social, pues no es contemplado como una *representación* o reflejo de los procesos sociales, sino que resalta su carácter constitutivo. En congruencia con ello, el análisis crítico

del discurso es considerado como una *práctica tridimensional* (Martín Rojo y Whittaker, 1998), en el sentido de que la práctica analítica opera, simultáneamente, con tres dimensiones: a) el discurso en tanto que texto (el resultado oral o escrito de una producción social concreta), b) el discurso como práctica discursiva enmarcada en una situación social concreta y c) el discurso como un ejemplo de práctica social, que no sólo expresa o refleja identidades, prácticas, relaciones, sino que las constituye y conforma.

El ACD asume, asimismo, que el discurso no sólo está determinado por las instituciones y las estructura sociales, sino que es parte constitutiva de ellas. Es decir, que el discurso construye lo social (Fairclough y Wodak, 1997).

5.5.5 La psicología discursiva

Aunque con el nombre de *psicología*, esta tradición puede ser considerada de pleno derecho como un movimiento interdisciplinario; desde el punto de vista de la psicología discursiva, el habla es construida por los actores y actrices sociales, razón por la cual la acción que se despliega en el habla (y, obviamente, también en la estructura) se asume como la médula que articula esta perspectiva.

En efecto, es la atención a la construcción del conocimiento en el discurso hacia lo que la psicología discursiva orienta su interés. Por ello, los psicólogos discursivos tratan de hacer inteligible como se produce el conocimiento, cómo la realidad y como el propio proceso de conocer resulta *legible* y, en definitiva, cómo se construye la interpretación de la *realidad*. En

este sentido, la curiosidad, tanto para los analistas como para los participantes en una relación, descansa no en la configuración y vertebración de las relaciones, sino en cómo las interacciones discursivas que instauran las relaciones crean y adquieren sentido, no por ser la expresión de los estados subjetivos de los hablantes, sino por su construcción de y en una situación que es donde se construye el significado, el sentido y su interpretación, en la medida en que se compone es una acción social. Asumiendo la tradición etnometodológica y los principios del AC, su posición metodológica enfatiza el examen de las relaciones y las creencias en el habla, tal y como es usada por los participantes en una interacción social cualquiera.

“El objetivo de la psicología discursiva es la orientación de la acción del habla y la escritura. Tanto para los participantes como para los analistas, la cuestión principal reside en las acciones sociales o el trabajo interactivo que se realiza en el discurso. Pero más que centrarse en las preocupaciones habituales del análisis interactivo social, como la forma de llevar a cabo las relaciones sociales y entre grupos (mediante formas de dirigirse, ajustes del habla, etc.), o en cómo se pueden identificar los actos de habla, el interés primordial (de este libro) es epistemológico. Nos interesa principalmente la naturaleza del conocimiento, la cognición y la realidad: cómo se describen y explican los acontecimientos, cómo se construyen los informes reales, cómo se atribuyen los estados cognitivos. Éstos son descritos como implica, en su discurso. Y en lugar de ver tales construcciones discursivas como expresiones de los estados cognitivos subyacentes de los hablantes, se examinan en el contexto de su ocurrencia como construcciones situadas y ocasionales cuya naturaleza precisa tiene sentido, para los participantes y los analistas de igual modo, en términos de las acciones sociales que consiguen estas descripciones”. (Edwards y Potter 1992:23).

Una de las principales aportaciones de la psicología discursiva ha sido el desarrollo de investigaciones sobre los aspectos constructivos del lenguaje en la interacción social. Según Potter y Wetherell (1987), el análisis del discurso no consiste solo en el análisis de las funciones del lenguaje, sino en revelarlas a través del análisis de su variabilidad. Es decir, de las perspectivas cambiantes y variadas de su mundo que los mismos participantes en una relación nos proporcionan en su interacción e intercambios lingüísticos. La orientación del discurso hacia funciones específicas es un indicador de su carácter constructivo.

“El término construcción es apropiado por tres razones. En primer lugar, guía al analista hasta el lugar en el que el discurso se fabrica a partir de recursos lingüísticos preexistentes con características propias. En segundo lugar, nos recuerda que entre los muchos recursos lingüísticos disponibles, algunos se utilizarán y otros no. En tercer lugar, la noción de construcción enfatiza, una vez más, que el discurso está orientado hacia la acción: tiene consecuencias prácticas. En un sentido profundo, por tanto, se puede decir que el discurso construye nuestra realidad vivida.” (Wetherell y Potter 1996; 66).

5.6 A manera de conclusiones

En este capítulo hemos hecho patente la importancia del análisis del discurso como una forma de llevar a la práctica la importancia del lenguaje en la comprensión y estudio de los procesos sociales.

Se ha debatido la viabilidad del análisis del discurso como una perspectiva nueva y fructífera en las ciencias sociales a través de una reflexión sobre las implicaciones de la práctica analítica discursiva, la

importancia de considerar el contexto social en el que se construye el discurso para derivar en el papel del discurso en la construcción, mantenimiento y cambio de la estructura social.

En segundo lugar, se han mostrado diversas definiciones de discurso que repiten esa característica plural presente en las distintas prácticas. Por ello se ofrece una definición de discurso y de análisis del discurso que es coherente con los fundamentos descritos en el capítulo dos de esta segunda parte de la tesis.

En tercer lugar, se ha presentado la práctica del análisis del discurso agrupada en dos tradiciones específicas: la anglosajona y la francesa. Finalmente, hemos hecho un repaso por aquellas orientaciones y tradiciones en el análisis del discurso que tienen un carácter transdisciplinar más evidente, como la sociolingüística interaccional, la etnografía de la comunicación, el análisis de la conversación, el análisis crítico del discurso y la psicología discursiva.

Bien, una vez que hemos hecho patente qué el análisis del discurso constituye una de las áreas que mejor representa la inclusión del lenguaje en la comprensión de los procesos sociales, en el siguiente capítulo haremos énfasis en como el análisis del discurso nos puede ayudar en el estudio y comprensión de las organizaciones, sobre todo desde la perspectiva de la teoría organizacional postmoderna.

Capítulo 6.- El análisis del discurso en el estudio de las organizaciones: una visión panorámica

“...nos movemos en la vida diaria a través de una red de conversaciones, integrando o abandonando sistemas sociales, de acuerdo a sí, en el flujo de nuestro lenguaje y emocionar, nuestra conducta involucra aceptación o rechazo a la coexistencia en la aceptación mutua”.

Maturana (2007; 97)

6.1 Introducción

Una vez que hemos dado cuenta de cómo el análisis del discurso puede ayudarnos en la comprensión de los procesos sociales, en este capítulo procederemos a justificar por qué esta perspectiva de análisis nos puede acercar a una mejor comprensión de las organizaciones.

Desde mediados del siglo pasado, una amplia y variada literatura se ha venido desarrollando como consecuencia del estudio de las organizaciones. La extensa gama de orientaciones metodológicas y teóricas permite afirmar que, más que una visión compartida y homogénea, prevalece una gran heterogeneidad en el objeto de estudio. La amplia divergencia de los esquemas teóricos y la ausencia de un único modelo interpretativo, hasta el día de hoy, ha permitido una mutua retroalimentación, dando entrada a perspectivas de los más diversos campos del saber.

Esta especie de “arenal organizacional” (Perrow, 1984), tal como lo califican algunos estudiosos del tema, en donde cada corriente, intenta refutar o, al menos, luchar por establecer sus interpretaciones y explicaciones acerca

de las organizaciones, conduce a la existencia de una extendida variedad de aportaciones metodológicas y teóricas que, conforme se incrementa esta diversidad, aumenta la dificultad para reconducirlos hacia un modelo interpretativo conexionado.

No es pretensión, llevar a cabo una discusión a profundidad al respecto, lo que nos interesa, en este capítulo, es desarrollar los detalles más relevantes de la Teoría Organizacional y su evolución hacia los Estudios Organizacionales, específicamente hacia el campo de los estudios postmodernos, para reconocer el carácter complejo de la noción de organización y despertar el interés por comenzar a pensar a una organización más allá de los límites del paradigma funcionalista.

Esta inquietud nos lleva a indagar sobre uno de los nuevos enfoques bajo los cuales se estudia a las organizaciones: el postmodernismo, con el ánimo de entender cómo es que, a partir de una de las tendencias teóricas que lo conforman (de acuerdo con Calás y Smircich, 1999); el discurso en las organizaciones (particularmente algunas variantes del mismo: el análisis de la conversación, la etnografía de la comunicación, entre otros), pueden ser una herramienta muy valiosa en el estudio de las mismas.

Para ello, comenzamos con una visión general de la evolución de las principales aportaciones que conforman el *corpus teórico* de la Teoría de la Organización y los Estudios Organizacionales. Haremos énfasis en cómo, el discurso, desde la perspectiva de una de las más recientes corrientes en el

estudio de las organizaciones; el enfoque del “análisis postmoderno de las organizaciones”, es el principal medio por el cual los miembros de una organización crean una realidad social coherente, (a sabiendas de que el mundo no es representado por el lenguaje, sino que es constituido por el lenguaje) adquiriendo, con ello, un rol central en el estudio de las organizaciones. De esta forma los estudios del discurso en espacios organizacionales de dimensiones como la micro, pequeña y mediana organización, se constituyen como una opción viable para su estudio y comprensión.

6.2 La emergencia de la Teoría de la Organización

Tratar de esclarecer el significado del estudio del discurso en las organizaciones requiere reconocer la complejidad inherente a la noción de organización. Para tal efecto es necesario hacer un recorrido por las ideas y conceptos que nos han traído hasta el presente en torno a su estudio, si bien no al detalle, si con el ánimo de destacar los aspectos esenciales que permitan contar con una visión general de la misma, al mismo tiempo que nos permita reconocer su complejo carácter y ubicar su estudio en el horizonte del tiempo y de cómo ha devenido en una continua definición del concepto mismo de organización.

Pocos conceptos y realidades del mundo actual son tan importantes como las organizaciones. Una característica singular de nuestro tiempo es el hecho de las personas nacen, trabajan y mueren en organizaciones. Tal como lo plantea Etzioni:

“Nacemos dentro de organizaciones, somos educados por ellas y la mayor parte de nosotros consumimos buena parte de nuestra vida trabajando para organizaciones. Empleamos gran parte de nuestro tiempo libre, gastando, jugando y rezando en organizaciones. La mayoría de nosotros morirá dentro de una organización, y, cuando llegue el día del entierro, la organización más grande de todas –el estado- deberá dar su permiso oficial” (Etzioni, 1986;1).

Con esta premisa, el contacto de los individuos con las organizaciones, aun no siendo parte de las mismas, es casi, inevitable, lo cual las convierte en un objeto de estudio de gran relevancia.

Una de las definiciones más utilizadas de organización es aquella que la describe como “una unidad social conscientemente coordinada, compuesta por dos o más personas, que funciona relativamente de manera continua para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes” (Robbins, 1997: 5); en estas condiciones, el ejercicio del habla en interacción se torna relevante y necesario para conseguir la cooperación inherente a esta acción organizada. Si bien este trabajo de investigación tiene como foco principal a una de las materializaciones conceptuales de las teorías organizacionales post modernas, éstas últimas van a emerger como respuesta a la teoría organizacional tradicional, por lo tanto, es menester revisar el modo como se ha ido conformando todo este cuerpo teórico, proceso que se ha venido articulando y nutriendo de conceptos provenientes de distintos saberes e intereses, y que hoy por hoy, parece posicionarse más por acumulación que por evolución, en la medida en que cada corriente lucha por establecer sus interpretaciones y explicaciones.

Con base en lo anterior, en esta primera parte nos adentraremos en la teoría organizacional convencional con la cual se ha articulado la definición de organización arriba mencionada.

En consonancia con lo anterior, podemos afirmar que, en términos generales, el estudio de las organizaciones ha sido abordado desde diversas perspectivas teórico-metodológicas. Sus aspectos fundacionales se pueden hallar en los estudios realizados por Taylor que, en su interés por establecer – a través de una serie de técnicas- la mejor forma de realizar una tarea, busca transformar con mayor rapidez la fuerza del trabajo en capital, utilizando para ello las herramientas y argumentos propios de la ciencia de su tiempo.

Aunque no existe consenso, algunos autores consideran que el trabajo de Taylor, con sus cuatro célebres principios de la *administración científica*, es el punto de inicio material (Ibarra y Montaña, 1986; Ibarra 1991) de la Teoría de la Organización. Con su obra “Principios de la Administración Científica” (1911), Taylor es calificado como el primer autor del pensamiento administrativo, situación que lo convierte en referencia obligada cuando de conceptos de administración se habla.

La formulación de sus cuatro principios básicos, que de llevarse a cabo, garantizarían a los administradores mayores utilidades y a los trabajadores mayores salarios, los define de la siguiente forma:

Organización Científica del Trabajo. Este criterio se refiere a las actividades que deben realizar los administradores para reemplazar los métodos de trabajo ineficientes. Cada tarea tienen su ciencia (Robbins, 1997), es decir,

unos principios racionales básicos que debieran gobernar la realización de cada actividad laboral.

Selección y entrenamiento del trabajador. La idea es ubicar al personal adecuado a su trabajo según sus capacidades, propiciando una mejora del bienestar del trabajador.

Cuando el trabajo se analiza metódicamente, la administración debe precisar los requisitos mínimos de trabajo para un desempeño eficiente del cargo, escogiendo siempre al personal más capacitado.

Cooperación entre directivos y operarios. La idea es que los intereses del obrero sean los mismos del empleador, para lograr esto se propone una remuneración por eficiencia o por unidad de producto, de tal manera que el trabajador que produzca más, gane más y evite la simulación del trabajo.

Es particularmente relevante la noción de cooperación que establece Taylor, ya que tiene la función de supervisar al trabajador para asegurarse que todo el trabajo se desarrolle según los principios de la ciencia que se ha desarrollado.

Responsabilidad y especialización de los directivos en la planeación del trabajo. Los gerentes se deben responsabilizar de la planeación, del trabajo mental, y los operarios del trabajo manual, generando una división del trabajo más radical, y con ello, una mayor eficiencia.

Los resultados de la aplicación de estos principios fueron bastante convincentes para su época, al menos para los administradores y dueños de las grandes fábricas, quienes adoptaron rápidamente la división racional del trabajo así como la estandarización de las tareas, transformándose en los

principales objetivos de los administradores de su tiempo. El ejemplo más evidente estuvo en la aplicación de los principios Tayloristas por Henry Ford, pionero en la fabricación en serie de automóviles, quién los implementó exitosamente, contextualizándolos a la creciente mecanización de las grandes empresas con muchas líneas productivas, asociadas a la aplicación de la cadena de montaje, la selección uniforme de los componentes y de los productos finales.

Basado en su principio de la “administración científica”, el taylorismo es considerado el máximo exponente de la racionalización de los procesos productivos, al diferenciar las tareas de creación y ejecución, es decir, al dividir la organización de la producción (directivos, ingenieros, entre otros) de las tareas mecánicas, asegurando un mayor control de la producción por parte de los gestores. De este modo, los aspectos intelectuales quedan separados de las tareas manuales. Esto constituyó una ruptura total con los métodos de producción del pasado, cuyo enfoque de producción se centraba en la figura del artesano quién, en función del tipo de producto a elaborar, creaba, organizaba y completaba todas las tareas manualmente.

Si Taylor definió los límites de la labor administrativa, Henri Fayol, en su texto *Industrial and General Administration* (1916) propuso cinco tareas que deberían realizar los administradores: planear, organizar, ordenar, coordinar y controlar, centrándose así en las funciones administrativas generales, para lo cual desarrolló catorce principios de administración con los cuales, consideraba, se podrían llevar a cabo estas cinco tareas.

Parte de la proposición de que toda empresa puede ser dividida, según sus funciones, en seis partes. Cada órgano, unidad o puesto al interior de la organización desarrolla una función específica, quedando la clasificación de las funciones de la organización de la siguiente manera:

Funciones técnicas, relacionadas con la producción de bienes o servicios de la empresa.

Funciones comerciales, relacionadas con la compra, venta e intercambio.

Funciones financieras, relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.

Funciones de seguridad, relacionadas con la protección de los bienes y de las personas.

Funciones contables, relacionadas con los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.

Funciones administrativas, relacionadas con la integración de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, siempre por encima de ellas.

Obviamente, según Fayol, con base en sus principios cartesianos y positivos, serán las funciones administrativas las más relevantes, coincidiendo también en esto con Taylor, pero haciendo una pequeña distinción, explicita el valor de la función administrativa para la organización: *la administración es un todo del cual la organización es una de las partes* (Chiavenato, 1994). A partir de esta división se señala a la organización como una unidad social y una función administrativa.

Henri Fayol desarrolla su teoría administrativa y su modelo de gestión para los administradores, explícitamente inspirado en la filosofía positivista y en el método cartesiano, que consiste en observar y clasificar los hechos,

interpretarlos, realizar experiencias cuando corresponda y extraer reglas. Este modelo administrativo se basa en tres aspectos fundamentales: la división del trabajo, la aplicación de un proceso administrativo y la formulación de criterios técnicos que deben orientar la función administrativa. En este sentido coincide con los fundamentos de Taylor. Sin embargo, a diferencia de Taylor que se orientó a la racionalización de las tareas del operario, Fayol se dedicó a explicitar los fundamentos concretos de una actividad administrativa racional. Según Chiavenato (1994), Fayol desarrolla su perspectiva partiendo de la consideración del todo organizacional y de su estructura, asegurando que es desde ahí que se puede garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, fuesen ellas órganos o personas.

Fayol, al igual que Taylor, se abocará a concretar ciertos principios básicos, una suerte de leyes o prescripciones, según las cuales los administradores deben actuar. Esta vocación, por llamarlo de alguna manera, de generar principios prescriptivos, no será exclusiva de Taylor y Fayol, sino que se convertirá en un rasgo distintivo que caracterizará a gran parte de la teoría organizacional “moderna”.

Este enfoque en la organización del trabajo, con la introducción del concepto de la línea de montaje, la teoría administrativa y el modelo de gestión de Fayol, pronto evolucionó a lo que se le conoció como el movimiento de las Relaciones Humanas que, interesados en cuestiones de eficiencia, descubren de manera accidental que los factores psicosociales, más que los factores ambientales -de los que tanto se hace énfasis en el

marco del Taylorismo/Fordismo- son los que influyen de manera decisiva en la eficiencia de los individuos dentro de las organizaciones.

Paradójicamente, será el entorno de profundo descontento en torno a la acción de la administración científica lo que facilitaría que los aspectos psicosociales adquieran mayor fuerza y poder, posicionando a la racionalidad psicológica en un lugar de privilegio en el ámbito de las organizaciones. En estas condiciones, los investigadores enfocaron su atención en los aspectos humanos dentro de la organización, dando paso a los primeros desarrollos teóricos sobre las organizaciones. Serán famosos los Estudios de Hawthorne, llevados a cabo en la planta de Hawthorne de la Western Electric Company en 1924 y que se ampliaron hasta 1930 debido al gran interés que suscitaron.

Los ingenieros de esta planta, en un intento por probar una relación entre productividad e iluminación, utilizando métodos propios de la ciencia positiva: muestreo probabilístico, grupo experimental, grupo de control, control de variables, etcétera, descubrieron accidentalmente que la productividad comenzaba a aumentar en ambos grupos, independientemente a los cambios de iluminación.

¿Qué pasó entonces? Sorprendidos por los resultados pidieron ayuda a Elton Mayo, sociólogo y psicólogo industrial de Harvard, quien, después de llevar a cabo una serie de trabajos experimentales, concluyó “que el comportamiento y los sentimientos tienen una relación muy cercana, que la influencia del grupo afecta considerablemente el comportamiento individual,

que las normas de grupo establecen la producción del trabajador individual y que el dinero es un factor de menor importancia para determinar la producción, en relación a las normas y los sentimientos de grupo y seguridad” (Mayo, 1972: 155-170). Este hallazgo dio pie al abordaje de los fenómenos subjetivos e intersubjetivos como relevantes, incluso determinantes, en el estudio de la productividad.

La intervención de Mayo en los estudios de Hawthorne, será recordada como relevante, ya que viene a demostrar, desde una perspectiva productiva y bajo métodos científicos, la importancia de considerar los elementos propiamente psicológicos y psicosociales. El trabajador va a ser asumido como poseedor de una compleja vida subjetiva que necesita ser entendida si la organización realmente desea considerar el factor humano. Factor humano que aparece como relevante en la medida en que su consideración permitiría no sólo hacer del trabajo un lugar para la realización personal de los sujetos, sino que contribuiría también al incremento de la productividad.

Estos serían pues, los baluartes de la *Escuela de las Relaciones Humanas*, la que coincidiría con las demandas de los crecientes movimientos sociales de su tiempo, que intentaban responder, y oponerse, a la impersonalidad o inhumanidad de la administración científica.

Sin embargo, vale la pena comentar aquí que, no será hasta la aparición de las Teorías de la Burocracia, la Escuela del comportamiento, El

Movimiento de la Contingencia así como la escuela de las Nuevas Relaciones Humanas que se empieza a institucionalizar el estudio de las Organizaciones.

Siguiendo con el enfoque racional de Taylor, donde racionalización y control son los designios a través de los cuáles se configurará la administración moderna, Weber (1922) se atreve a señalar que el paso progresivo hacia un comportamiento cada vez más “racional, orientado a fines”, sería la condición primordial para la evolución de la sociedad. La sociedad moderna se caracterizaría entonces por la aplicación eficiente de medios racionales para alcanzar fines en todas las esferas: la política, la economía, la ley e incluso en las relaciones interpersonales.

Esto fue descrito como un proceso de creciente secularización social en que la coordinación burocrática de las actividades se convierte en la marca distintiva de la modernidad.

Weber (1947) denominó como burocracias a aquellas formas de organización de la actividad social caracterizadas por:

La división de funciones, donde cada uno de los miembros posee una esfera limitada de actividades, obligaciones y atribuciones de poder claramente definidas junto a una autoridad adecuada al desempeño de sus funciones

Puestos ordenados jerárquicamente cuyas operaciones quedaban definidas por reglas impersonales (como lo es el contrato),

La calificación técnica se constituye en el criterio fundamental para seleccionar el personal, y por ultimo por el registro de la mayor parte de los actos administrativos, las reglas y las decisiones.

De este modo, la burocracia se convierte en la racionalización de la coordinación social, racionalización que se basa en la intención de generar un orden lógico que regule las relaciones sociales para obtener una cada vez más alta productividad, relaciones racionalizadas “sobre la base de un estricto cálculo contable” (Weber, 1905 (1987): 59) ordenándose “planificada y austeramente al logro del éxito económico aspirado” (Weber, 1905 (1987): 59).

Las ideas de Weber van a ser trasladadas al campo de lo organizacional por el entonces ya influyente sociólogo Talcott Parsons, quien será una figura fundamental en el despliegue de las ciencias sociales en el ámbito de las organizaciones.

En 1947 Parsons publicará una compilación de los escritos de Weber en torno a las organizaciones bajo el título de *The Theory of Social and Economics Organizations*. En esta obra compila diversos trabajos de Weber que coinciden en caracterizar a la organización eficiente como un sistema social que ha ordenado racionalmente sus tareas y funciones, estableciendo mediante esa ordenación sus límites, entendiéndose como “una relación social que está cerrada o limita la admisión de extraños por medio de reglas (...) donde su orden es impuesto por la acción de individuos específicos cuya función regular es ésta, la de fungir como jefe o “cabeza” y por lo general tienen un personal administrativo” (Weber, en Hall, 1996: 29).

Esta definición, tal como señala Hall (1996), será fundamental para la mayor parte de las definiciones y reformulaciones del concepto de organización. En efecto, y tal como lo señala Robbins, la teoría de Weber “se

convirtió en el prototipo de diseño para las grandes organizaciones” (1997: A-6), enfatizando la importancia de un cierto orden que regule las interacciones entre los miembros, lo que garantizaría la consecución de metas, constituyendo así la necesidad de instituir patrones funcionales para el comportamiento y la interacción social.

Para Parsons, la organización es: “un sistema social orientado al logro de metas relativamente específicas, las cuales contribuyen al logro de un mejor funcionamiento de un sistema más comprensivo, por lo general, la sociedad misma” (1956: 63). La metáfora principal que utilizará Parsons para representar a los sistemas sociales y, de paso, a los organizacionales, será el de sistemas biológicos vivos. Según Parsons, los sistemas biológicos buscan sobrevivir, y lo hacen satisfaciendo necesidades; las partes del sistema se orientan a satisfacer esas necesidades, esa es su función y razón de existencia.

La satisfacción de las necesidades por parte del sistema será comprendida por Parsons como una forma de equilibración con el medio: “todos los sistemas vivos son vistos como tendientes hacia el equilibrio, hacia una relación estable y balanceada entre las diferentes partes entre sí, y manteniéndose ellas mismas separadas de otros sistemas” (Craib, 1984: 39).

Así, Parsons finalmente definirá a las organizaciones como “unidades sociales (o agrupaciones humanas), deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos” (Parsons, en Rodríguez, 1995: 9).

La definición de Parsons será coincidente con otras definiciones en el sentido de configurar a la organización como coordinación de partes hacia el logro de metas, entendiendo al logro de esas metas como adaptación al medio. Siguiendo este enfoque, Barnard definirá organización como “un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas” (Barnard, 1938 (1959): 93). Es relevante esta definición, ya que destaca que es a través de una coordinación consciente y deliberada de las actividades de los individuos que se logran los propósitos. Por lo tanto las organizaciones requerirán no sólo la ordenación dada por la administración, cuya función es administrar y vigilar el buen actuar de las partes, sino que también requeriría de la voluntad de los miembros para contribuir y un propósito común entre ellos y los de la administración; en este sentido aparece la relevancia de las *comunicaciones internas* y, en definitiva, el cuidado por las relaciones interpersonales como fundamentales para el logro de las metas organizacionales.

Barnard destaca el papel del individuo en el sentido de que *son los individuos los que deben comunicarse*, ser motivados y tomar decisiones. En tanto que Weber enfatiza el sistema, Barnard se ocupa de los miembros del sistema, considerándolos como entidades con procesos internos que deben ser considerados para el logro de las metas y, en definitiva, el correcto funcionamiento del sistema.

A pesar de que Hall (1996) llama la atención acerca de que esto diferenciará radicalmente su concepción de la de Weber (y de Parsons), al considerar procesos internos, como constitutivos y determinantes del

funcionamiento de las partes, el énfasis sigue puesto en el funcionamiento del sistema como un todo, subordinando toda diferencia a la coordinación consciente en torno a fines, ahora comúnmente compartidos.

Pasarían muchos años para que este tipo ideal weberiano, como se le denominó en su momento, por simbolizar el “tipo ideal” que Weber utilizó para entender y pronosticar el desarrollo de la sociedad moderna, fuera estudiado en términos concretos. Merton (1984) pone en tela de juicio la supuesta eficacia de la organización burocrática al trasladar esta visión al ámbito propiamente organizacional (a través de nociones), acuñando los términos de disfunciones burocráticas, círculos viciosos, desplazamiento de medios, funciones latentes, entre otros. Poco después, en la década de 1960, Crozier (1974 a y b) –utilizando la misma orientación metodológica del estudio de caso- profundiza en el análisis burocrático destacando el carácter estratégico de los actores, llegando a definir a la organización burocrática como a aquella que no se corrige en función de sus propios errores o, en otras palabras, como un conjunto relativamente estable de círculos viciosos.

En términos muy concretos, las Teorías de la Burocracia han concebido a la burocracia como una forma de organización con una capacidad para adecuarse a sí misma pero con una incapacidad para adecuarse a su ambiente.

Al mismo tiempo que el desarrollo de las Teorías de la Burocracia, siguiendo la línea de Weber, –entre 1950 y 1960-, dan sustento a los planteamientos de Parsons respecto a las organizaciones, se comienza a gestar, bajo otra perspectiva analítica, la denominada *Escuela del*

Comportamiento, teniendo a Simon como su principal exponente. Como su nombre lo indica, este enfoque se interesa por analizar el comportamiento, tomando como elemento metodológico para su estudio *la decisión o la toma de decisiones*.

El influyente libro *Organizations*, escrito por James March y Herbert Simon y publicado en 1958, contiene las ideas fundamentales de estos autores, ejerciendo, hasta la fecha, un efecto fundamental en la teoría organizacional (Schein, 1982; Rodríguez, 1995; Hall, 1996; Robbins, 1997).

Parten del supuesto de que una organización es una asociación compleja de individuos, donde cada uno de ellos aporta sus metas, necesidades, aspiraciones, talentos, etc., y que, para comprender cómo son tomadas las decisiones y son fijadas las metas, es necesario considerar las características individuales.

Continuando con esto, March & Simon (1958) definen explícitamente estas características en tanto propiedades cognitivas individuales. “*Son las mentes de los individuos que componen la organización las que determinan el actuar organizacional*”, y si bien la organización, mediante las medidas administrativas, pretende generar un comportamiento racional, las mentes individuales en las que se funda este comportamiento tienen una *racionalidad limitada*.

Es particularmente relevante el capítulo IV, denominado “Límites Cognitivos de la Racionalidad”, el que intenta conciliar la imagen de la organización en tanto sistema lógico de distribución de tareas y funciones, desarrolladas por tomadores de decisiones guiados racionalmente y por

trabajadores, con el reconocimiento realizado desde las ciencias cognitivas de los *límites de la racionalidad individual*.

De este modo, toda toma de decisión aparece determinada por las características y límites de la mente individual, así como por los compromisos adquiridos, los aprendizajes obtenidos y expectativas, además de que cada decisión compromete las futuras decisiones.

Es menester destacar que Herbert Simon se hará acreedor al Premio Nobel de economía justamente por su trabajo en torno a los límites de la racionalidad en las organizaciones, lo que le va a permitir transformar las nociones de toma de decisiones y de metas organizacionales.

Según March y Simon (1958), ante la imposibilidad de lograr la mejor de las decisiones posibles, necesariamente serán los planos superiores de la jerarquía organizacional los que deben estar mejor preparados para generar decisiones satisfactorias. Son los planos superiores de las organizaciones los que tienen la responsabilidad de ir definiendo el espacio psicológico (informativo y cognitivo) en el cual deben ser tomadas las decisiones.

Así, la toma de decisiones se divide de tal manera que los niveles más elevados establecen las líneas más amplias de la política y los inferiores van haciendo esta política más detallada.

En este tenor, la capacidad de procesamiento de información de los seres humanos es limitada, no es posible acceder, asimilar y procesar *toda* la información necesaria para una toma de decisiones óptima. *La plena racionalidad, supuesta por el enfoque administrativo clásico*, es pasada por el filtro de un modelo cognitivo que, de acuerdo a la conceptualización de

Simon, *“a cada situación de toma de decisiones corresponde, inevitablemente, un modelo diferente, un modelo que enfatiza los componentes locales del medio ambiente y los objetivos locales. El comportamiento es, básicamente función de la posición”* (Simon, 1991; 36).

Por otra parte, la decisión permite explicar el equilibrio de la organización, es decir, a cambio de su participación, la organización ofrece al individuo pagos colaterales o alicientes, los cuales percibe como recompensa por su participación.

De este modo, el equilibrio de la organización resulta de la “decisión de participar o no” en la organización a cambio de alicientes.

El principal aporte de Simon es la introducción de la noción de “racionalidad limitada” del hombre como una respuesta crítica a la concepción económica de la racionalidad absoluta, es decir, como un sustento que permite comprender la toma de decisiones, no como un proceso que se desarrolla bajo supuestos de conocimiento perfecto de alternativas y consecuencias, sino como un proceso que se desarrolla bajo condiciones de conocimiento imperfecto de alternativas y consecuencias.

En este estado de cosas, March y Cyert se dan a la tarea de elaborar una teoría conductual de la empresa que dé cuenta de los modelos de toma de decisiones sobre bases más reales y no sobre supuestos. Así, en este proceso, reconocen que la empresa no tiene una sino muchas metas, es decir, los individuos tienen fines diversos y los fines de la organización surgen de la negociación que implica el querer realizar estos fines, dando pie al

surgimiento del conflicto, toda vez que no es posible satisfacerlos todos al mismo tiempo.

La forma de resolver este conflicto es dando atención a sus demandas de manera secuencial, lo que les lleva a desarrollar la noción de laxitud organizativa que consiste en los pagos efectuados a los miembros de la coalición por encima de lo que sería necesario para mantenerlos dentro de la organización.

De esta manera, estos autores establecen que la decisión no solamente se toma bajo circunstancias de racionalidad limitada, sino bajo circunstancias de incertidumbre y ambigüedad, y que la organización, no sólo es un sistema decisorio, sino una coalición política, es decir, un grupo de personas que negocian entre ellas para determinar una cierta distribución de poder dentro de la organización (March, 1989b)¹⁰.

La organización como un sistema abierto. En la teoría organizacional la conceptualización del entorno como componente de la dinámica organizacional será responsabilidad de los teóricos organizacionales autodenominados como sistémicos. La organización como sistema es vista como una interrelación de elementos, los que a su vez pueden entenderse como subsistemas. Estos sistemas mantienen relaciones constitutivas con su entorno, obteniendo de él los elementos necesarios para su funcionamiento, y, entregándole a este los diversos productos de su funcionar.

¹⁰ Sección desarrollada en base a las notas de clase de la uea "Estudios Organizacionales I", impartida por el Dr. Ayuzabet De la Rosa Albuquerque.

De acuerdo con Rodríguez (1995) la comprensión sistémica de las organizaciones se desarrollará paralelamente a la teoría general de sistemas, donde las organizaciones son vistas como el ámbito adecuado para aplicar los conceptos teóricos sistémicos, buscando utilizar en este campo, y con pretensiones globalizadoras, los conceptos provenientes de esta teoría general.

Los principales autores en la traducción de las ideas sistémicas al campo de lo organizacional son Katz y Kahn (1966), quienes consideran que los sistemas organizacionales constantemente importan energía de su entorno; no hay sistemas sociales autosuficientes, por lo tanto, la organización debe relacionarse con su entorno para sobrevivir; de él obtiene los insumos necesarios para su vida como sistema. El insumo es alterado por el trabajo de la organización y es el proceso organizacional, el que determina la generación de productos, comprendiendo como productos a todo tipo de efectos del funcionamiento organizacional sobre el entorno.

Este producto exportado al entorno es, además, la base para la fuente energética que le permitirá repetir el ciclo. Hay que entender que el entorno es complejo e incluye a competidores, reguladores y otras fuentes de presión y oportunidades para las organizaciones.

En este estado de cosas, el enfoque contingente aplicado al estudio de las organizaciones se convierte en una concreción de la teoría de los sistemas. Por consiguiente la *teoría de la contingencia* desarrollada por Lawrence y Lorsch (1969), una teoría de amplio impacto sobre la teoría organizacional contemporánea, parte de la consideración de las posibles

condiciones o contingencias del entorno a la hora de establecer diseños organizativos, rompiendo con una de las tesis fundamentales de la teoría de la organización clásica que trataba de obtener principios universales aplicables a todas las organizaciones. De acuerdo con esta escuela, el mejor modo de organizar va a depender de las circunstancias concretas en que se encuentre cada organización.

Bajo este tenor, los elementos que componen la organización (individuos y grupos) se relacionan con partes distintas del ambiente y, en consecuencia, sus características difieren, por lo que muchas veces se producen conflictos internos. A mayor complejidad del ambiente en el cuál se sitúa la organización, lo que incluye una mayor diversidad de relaciones que sostengan los elementos de ésta, mayores deben ser los esfuerzos administrativos que generen integración.

La gestión de la integración implica señalar que unidades deberán trabajar juntas, y por otro, que tan rígidos son los requerimientos de interdependencia entre ellas. En este sentido, el medio de organización básico para lograr la integración, es la jerarquía directiva, teniendo con ello, un papel preponderante la estructura organizacional.

Este nuevo enfoque encabezado por Lawrence y Lorsch (1969), representa un parteaguas dentro de la Teoría de la Organización pues rompe con todo lo que le antecede en al menos tres aspectos. En primer lugar, el interés de la contingencia ya no está –explícita y directamente- en los procesos productivos, los individuos, los grupos o el comportamiento, sino en la estructura de la organización. En segundo lugar, el interés de la

contingencia no radica ya en el estudio de la organización, sino en el estudio de las organizaciones. En tercer lugar, metodológicamente, se sustituye el caso de estudio concreto por el análisis comparativo de una diversidad de organizaciones, pasando de metodologías predominantemente cualitativas a metodologías predominantemente cuantitativas.

Con base en lo anterior, al menos, son tres los principales aportes de la contingencia:

1) La introducción de la noción de contexto organizacional a través de Woodward y –principalmente- a través de Pugh, 2) La introducción de la noción de ambiente organizacional a través de Lawrence y Lorsch y de Burns y Stalker y 3) La sustitución del principio del *one best way* por el principio de *all depends*.

Con ello, tal como se mencionó líneas arriba, lo que se puede deducir de los aportes del movimiento de la contingencia es que la estructura de la organización está en función de las variables ambientales, al mismo tiempo que no existe una sino muchas y variadas formas de hacer mejor las cosas, dependiendo del tipo de organización y de las variables contexto/ambientales”¹¹.

Así las cosas, no faltaron voces, provenientes de la psicología y de la sociología que manifestarían la importancia del constructo humano

¹¹ Sección desarrollada en base a las notas de clase de la uea “Estudios Organizacionales I”, impartida por el Dr. Ayuzabet De la Rosa Albuquerque.

subyacente a toda organización, con lo que el aporte de la teoría de la contingencia se convertiría en su propia crítica, dando pie al surgimiento de un nuevo enfoque en el estudio de las organizaciones: “Las nuevas relaciones humanas”.

Las Nuevas Relaciones Humanas. Consideradas como continuidad y discontinuidad de las Relaciones Humanas (Montaño, 1991) se empiezan a desarrollar entre las décadas de 1960 y 1970, proponiendo un nuevo acercamiento al hombre, pero esta vez, no a través de la satisfacción, sino a través de la mirada de la motivación. Parten de la idea de que el ser humano como ser social, funciona con normas distintas a las puramente del tipo Tayloristas/burocráticas, reconociendo que el ser humano es capaz de autodesarrollarse, por lo que toman a los factores motivacionales como bandera de esta nueva concepción. Con aportaciones como la de Lewin (1951) acerca de la dinámica de grupos; la de Likert (1961) en relación al liderazgo; o las de Maslow (1970), Herzberg (1966) y McGregor (1972), que ahondan en el tema de la motivación, las nuevas relaciones humanas se enfocan en el lado positivo del ser humano, restando importancia a su lado negativo.

Este enfoque que emerge como una reacción al mecanicismo de la administración científica, considera que la verdadera motivación en el individuo se deriva de sus logros, de su desarrollo personal, de su satisfacción en el trabajo y de su reconocimiento (estos son los factores motivacionales) personal. Por tanto, el objetivo debe ser motivar a las personas mediante logros en el propio trabajo no mediante presión.

En este contexto, los trabajadores, elementos del ensamblaje de la máquina organizacional, son descubiertos con una personalidad, motivación y vida social, que, si bien debe ser controlada para quedar alineada a los objetivos de la organización, se sigue considerando como un recurso más para el logro de los objetivos organizacionales. De este modo lo intrapsicológico y el contexto social de la organización quedan controlados mediante límites claros, con una estructura que regula la integración y la exclusión de estos planos, a fin de asegurar el correcto cumplimiento de los objetivos de la organización.

Sin embargo, desde finales de los años setenta emerge crecientemente la noción de que este modo de organizar y esta manera de comprender a la organización, no se ajustan con las vidas organizacionales, más diversas y complejas que el concepto de organización estable y homogénea, implícita en la comprensión funcionalista de las organizaciones, tal como se había venido planteando.

En efecto, las organizaciones comienzan a ser visualizadas como entidades heterogéneas y dinámicas, en las que, en el mejor de los casos, sus límites son más bien difusos.

Es, en este contexto, en el que las explicaciones a los problemas organizacionales contemporáneos, provenientes de estas teorías organizacionales funcionalistas, resultan cada vez más insatisfactorias, que surge la demanda por una teoría postmoderna de las organizaciones.

Tal como veremos más adelante, la demanda de una teoría postmoderna surge de posiciones muy diversas que van desde, por una parte,

el reemplazo de la histórica posición funcionalista, basada en la estabilidad y homogeneidad, hasta las más postmodernas de cambio y destrucción creativa (por ejemplo, Peters, 1992) basadas en la diversidad y flexibilidad absoluta pero con una demanda de consistencia con la evolución de las teorías sociales en la comprensión de los fenómenos intersubjetivos, entre los cuales debe ser puesta la organización, para incluirla en los estudios de carácter más discursivo de lo social.

6.3 El estudio de las organizaciones en la era postmoderna

Tal como se ha planteado en la sección anterior, la teoría organizacional, en un primer momento de su devenir histórico, basó su comprensión y práctica en la noción de una racionalidad dirigida al logro de una sostenible estabilidad del sistema organizativo, intentando con ello, generar mayor eficiencia en el uso de sus recursos y eficacia en el logro de sus objetivos.

Soportada en una suerte de ideas y enfoques diversos: desde la llamada “administración científica” hasta la, a veces, confusa, corriente de las nuevas relaciones humanas con su concepto de hombre motivado y competente, se constituyeron en parte fundamental del ensamblado de una “moderna teoría organizacional”, cuya finalidad última ha sido el orden y el control para el correcto funcionamiento de las organizaciones. Con todo y lo que esto ha implicado hasta nuestros días, este enfoque continua dominando tanto en las aulas como en los manuales y en las prácticas de la gestión organizacional.

Es en este contexto que lo postmoderno aparece constituyéndose a sí mismo como un quiebre con lo moderno, quiebre definido más bien por lo contrastante y lo escurridizo de su teoría, que por la unicidad de sus planteamientos, término utilizado tanto para denotar no sólo ruptura, sino también una negación de lo moderno, un después de lo moderno, un intento por poner énfasis más bien en lo relacional que en lo racional.

Tomando como referencia el trabajo de John Hassard (1993) *Postmodernism and Organizational Analysis: An Overview*, donde explica con bastante claridad que habrían dos vías de emergencia de lo postmoderno en el ámbito organizacional, es posible afirmar que la emergencia de lo postmoderno en el ámbito de la teoría y práctica organizacional proviene de dos comprensiones de lo postmoderno diferentes entre sí: entendido como *época*, y entendido como *epistemología*.

Siguiendo el planteamiento de Hassard (1993) el postmodernismo entendido como época, se constituye como la creciente crítica de parte de los teóricos sociales y organizacionales a las teorías modernistas, acerca de su insuficiencia para comprender un mundo en creciente complejidad.

La *época postmoderna* caracterizada por una excesiva desregulación y flexibilización, en donde las entidades, antes comprendidas como estables, ya no lo son más, dando pie a la necesidad de encontrar o explorar nuevas maneras de describir este complejizado mundo, un mundo que para muchos de los autores que sostienen esta vía de lo postmoderno, sigue permaneciendo afuera e independiente.

Sin embargo, a esta constatación de la complejidad del mundo postmoderno, y la insuficiencia de la teoría social y, en este caso, organizacional para aprehender ese mundo, se suman la creciente crítica a las bases ontológicas y epistemológicas en las que han sido fundadas las teorías funcionalistas, constituyendo con ello, la segunda vía de emergencia de lo postmoderno en el ámbito organizacional: la epistemología.

En este sentido la epistemología postmodernista, a pesar de su preocupación por las bases inestables de su teoría, busca hacer énfasis en las nociones de diferencia, construcción social, descentramiento del sujeto y centramiento en la intersubjetividad.

Según Boucher (1999) el postmodernismo se incorpora a la teoría organizacional a través de aquellos interesados en el postfordismo y en la cultura organizacional, quienes demandan de la teoría una comprensión abierta a la heterogeneidad... para capitalizarla, administrando con heterogeneidad. Así, la época postmoderna, demanda una comprensión postmoderna.

Tal como Lee y Hassard (1999) exponen, son dos los elementos clave los que problematizarán la investigación organizacional:

- 1.- el desarrollo de la “sociedad del riesgo”, caracterizada no tanto por la falla del conocimiento experto, sino por el florecimiento de nuevas herramientas y conceptos expertos que han trascendido los límites de los programas de

investigación moderna, cuestionando las prácticas delimitadoras expertas, propias de este programa de investigación¹². Y en segundo lugar,

2.- la creciente aceptación de la reflexividad y del relativismo empírico en el “sentido común” de la investigación en ciencias sociales, donde se incluye a los estudios organizacionales.

Según Cooper y Law (1995), lo primero ha tenido su expresión en un cambio en la forma de organizar. Si bien en su momento se estimó conveniente para las organizaciones tener una identidad coherente para garantizar objetivos tales como la eficacia, la calidad en la toma de decisiones y el incremento en el mercado, hoy día, se discute, a favor y en contra, acerca de los enormes beneficios de la desregulación de las relaciones laborales y de la flexibilización organizacional. Considerar organizaciones desreguladas y flexibles, cuando los cambios (de todo tipo) son la constante, ha demandado una comprensión nueva, sensibilizándose así la teoría organizacional con el segundo elemento arriba citado: la reflexividad y el relativismo empírico.

Cooper y Law (1995) sostienen que el punto crítico más relevante de la aproximación modernista a las organizaciones, está en la relación con que ésta trata con resultados y/o estados organizados, más que con los complejos procesos sociales que sustentan esos resultados o efectos. De acuerdo a estos autores, a partir de esto se puede comprender que para la teoría organizacional moderna, lo quieto, estable y homogéneo resulte deseable y que, el fenómeno del cambio, aparezca considerado como un evento

¹² En este aspecto, la referencia a Castells es explícita en Lee y Hassard (1999).

accidental, transitorio, y algunas veces, disfuncional, siempre considerado como un aspecto secundario.

Es así que la comprensión de lo postmoderno como época, caracterizada por la incertidumbre y el cambio (la sociedad postmoderna) demanda una perspectiva de investigación nueva, capaz de abordar las nuevas complejidades, sin reduccionismo, abierta a la pluralidad y el cambio en la heterogeneidad, demanda que se transforma en una nueva perspectiva ontológicamente relativista en el marco de los estudios organizacionales (Lee y Hassard, 1999; Bond, Harvey y Savin-Baden, 1999).

Si bien esta demanda por una nueva ontología no es explícita en todos los autores, si lo es la demanda por nuevos enfoques y prácticas, sin embargo y tal como lo reconocerá incipientemente Senge (1992), el relativismo ontológico puede resultar una buena fuente de inspiración para las nuevas formas de comprender a la organización.

En este sentido, el postmodernismo aparece, ya no como una época sino, en palabras de Hassard (1993), como una epistemología, ofreciendo las bases conceptuales para desarrollar una perspectiva no sólo útil, sino que necesaria también para las “ciencias organizacionales”, comprendidas como parte de las ciencias sociales.

6.4 La irrupción del lenguaje y el discurso en el marco de una teoría organizacional postmoderna

Si tal como manifiesta Hassard, en teoría organizacional la “epistemología postmoderna sugiere que el mundo está constituido por

nuestro lenguaje compartido y que nosotros sólo podemos *conocer el mundo* a través de las formas particulares de discurso que nuestro lenguaje crea” (1993: 3), y si además se agrega que este vuelco en la teoría organizacional se produce en el contexto de un *giro* en este sentido en las ciencias sociales (Lee y Hassard, 1999), entonces es necesario explorarlo, a modo de poder entender cómo se constituye una teoría organizacional postmoderna no tanto como descripción de una época, sino como una perspectiva para comprender e intervenir sobre lo organizacional.

Como se comentó líneas arriba, la perspectiva postmoderna, que cuestiona fundamentalmente a la perspectiva llamada moderna, en el estudio de las organizaciones señalará que el mundo no es representado por el lenguaje, sino *constituido por el lenguaje*. Por lo tanto el lenguaje tomará un rol central para el estudio de las organizaciones.

Este giro hacia el lenguaje, versus la representación, propia de una perspectiva cognitivista, generará una reconceptualización radical de la teoría organizacional, replanteando sus bases ontológicas y epistemológicas.

Si el cognitivismo consideraba como principal función del lenguaje servir como vehículo de representación, la pragmática de Austin y Searle dirán que más que describir, su principal función es *hacer cosas*, poniendo énfasis en las consecuencias del uso del lenguaje. Por otro lado, si el cognitivismo planteaba que a través de las palabras quedan referidos los objetos del mundo externo, Wittgenstein (1958) señalará que el significado de las palabras no precisa de un referente objetivo externo al uso mismo del lenguaje. No son los objetos que, supuestamente representa, los que dan

origen al significado del lenguaje, sino la posición de los signos en los juegos del lenguaje o secuencias de acción.

Gadamer, por su parte lo pondrá así: “El lenguaje no es sólo una de las dotaciones de que está pertrecho el hombre tal como está el mundo, sino que en él se basa y se representa que los hombres simplemente tengan mundo. Para el hombre el mundo está ahí como mundo, en una forma bajo la cual no tiene existencia para ningún otro ser vivo puesto en él. Y esta existencia del mundo está constituida lingüísticamente” (Gadamer, 1975 [1995]: 531).

Por último, si el cognitivismo, siguiendo con una comprensión estructural del lenguaje, pensó a la estructura lingüística como una matriz abstracta que organiza símbolos y que representan a un mundo externo preexistente, la semiótica de segunda generación rechazará radicalmente esta idea. El lenguaje está determinado por las maneras de hablar de una comunidad, determinándose así histórica y culturalmente (Eco, 1976). De hecho el lenguaje como código, en tanto pertenece y se constituye en los modos de habla de una comunidad, refiere más a contenidos culturales que a una realidad externa a esta.

Eco plantea esto de manera muy clara: *“En el marco de una teoría de los códigos, no es necesario recurrir al concepto de extensión, ni tampoco al de mundo posible (por lo menos en términos de la ontología tradicional): su existencia es de orden cultural y constituye el modo como piensa y habla una sociedad y, mientras habla, determina el sentido de sus pensamientos a través de otros pensamientos y estos a través de otras palabras”* (1976 [1981]: 122). La realidad de la que se da cuenta es la sociocultural,

reproduciéndose la estructura social mediante el lenguaje (Foucault, 1966; Barthes, 1978).

De este modo, el lenguaje contextualizado ya no puede ser ofrecido como una estructura abstracta, fundamento seguro, ahistórico y estable para el conocimiento. La lengua es descubierta como un artilugio de poder. “El lenguaje es una legislación, la lengua es su código. No vemos el poder que hay en la lengua porque olvidamos que toda lengua es una clasificación, y que toda clasificación es opresiva (...) Un idioma se define menos por lo que permite decir que por lo que obliga a decir” (Barthes, 1978 [1995]: 118).

Así las cosas, estas perspectivas ponen de manifiesto, con mayor o menor grado de explicitación, que los signos no refieren a una realidad objetiva preexistente a la dinámica social del lenguaje, más bien hacen énfasis en que la realidad conocida por los sujetos es lingüística y tiene que ver con el desenvolvimiento de la vida social, sea o no determinada estructuralmente, tal como lo propusieron los estructuralistas. De este modo, los sujetos, en tanto entidades constituidas lingüísticamente, quedan comprendidos como entidades constitutivamente sociales.

El conocimiento no está en la mente de los individuos, ni las palabras son reflejo de esa mente ni de una naturaleza preexistente; “la fuente principal de las palabras que utilizamos sobre el mundo radica en la relación social. Desde este ángulo lo que llamamos conocimiento no es el producto de mentes individuales, sino del intercambio social; no es el fruto de la individualidad sino el de la interdependencia” (Gergen, 1989: 169).

De este modo los procesos sociales que constituyen a la realidad toman el carácter de procesos históricos, y se concretizan en discursos acerca de la realidad (Gergen, 1989). En efecto, el lenguaje, en tanto sentidos socialmente compartidos, construye realidades y cambia junto con las relaciones sociales a las que determina y constituye. El lenguaje contextualizado es visto como el mecanismo de producción y reproducción de órdenes sociales, por lo que, a partir de lo anterior, el conocimiento queda puesto en la relación social, no en las mentes individuales.

6.5 Lenguaje y Discurso como constructores de la Organización.

A pesar del énfasis en la centralidad del lenguaje, el pensamiento modernista lo había venido considerando simplemente como un dispositivo representacional de la realidad, sosteniendo así una noción de lenguaje individualizado y descontextualizado. Sin embargo, la comprensión organizacional postmoderna considerará al lenguaje como una acción social, poniendo su énfasis en las consecuencias del uso del lenguaje, más que en su propiedad representativa.

De hecho, siguiendo con este planteamiento, el significado de las palabras no precisa de un referente objetivo externo al uso mismo del lenguaje, es la posición de los signos en los juegos del lenguaje o secuencias de acción lo que determina el significado (Gergen y Thatchenkery, 1996).

El lenguaje remite a las prácticas sociales cotidianas, es en esas prácticas sociales en las cuales se configuran las categorías con las cuales podemos acceder al mundo.

Dicho lo anterior, las organizaciones van a ser comprendidas en tanto flujos de actividades significadas y, por lo tanto, constituidas lingüísticamente. Tal como lo manifiestan Cooper y Burrell (1988), las organizaciones son máquinas sociales: reproducen y producen discursos, entendidos estos como organizaciones lingüísticas y sociales vivas, flujos significativos que constituyen realidades y sujetos, justificando ciertos órdenes de relaciones sociales. De este modo los estados, entidades, incluyendo a organizaciones y sujetos, se constituyen como parte necesaria en el flujo material en el cual los discursos se inscriben (Cooper y Burrell, 1988).

En este contexto, la organización necesariamente resulta como un proceso que ocurre al interior de la sociedad, contextualizado por ella, reproduciendo discursos construidos socialmente (Burrell, 1988). Acorde con esta línea de pensamiento, Cooper (1989) enfatiza que la característica principal de la organización humana es el uso del lenguaje y el simbolismo, incluyendo la atribución de significado a las cosas y la dotación de sentido al mundo.

6.5.1 La organización como discurso

Desde principios de los años noventa comienza a tomar un rol cada vez más preponderante el estudio del *discurso organizacional*, produciéndose, desde entonces, una serie de conferencias, números en diversas revistas

especializadas dedicados a ello (ver, por ejemplo, la revista *Organization* Vol. 7 (3) del año 2000 titulado *A debate on Discourse*), libros (Czarniawska, 1997; Grant, Keenoy y Osrick, 1998; por nombrar unos pocos) e incluso manuales sobre Discurso Organizacional (por ejemplo *The Sage Handbook on Organization Discourse*, editado en 2004).

Según Osrick, Keenoy y Grant (2000) “el estudio del discurso está emergiendo como uno de los principales medios para analizar el complejo fenómeno organizacional, comprometiéndose con los rasgos dinámicos y a menudo ilusivos del organizar” (Osrick, Keenoy y Grant (2000: 1115).

Lo anterior se explica por el importante rol constitutivo que tiene el discurso para las relaciones en las cuales tienen lugar las organizaciones, entendidas no como entidades estables y fijas, sino como procesos de organizing. Sin embargo, a pesar de que cada vez más autores y consultores utilizan la noción de discurso en sus textos y prácticas, esta misma noción aún estaría pobremente definida en los estudios organizacionales, haciéndose pocas veces conciencia del sustrato teórico de las prácticas analíticas y de intervención discursivas (Grant, Keenoy y Osrick, 1998).

Mumby y Clair sugieren -en un intento por circunscribir la noción de discurso en el campo de los estudios e intervención organizacional- que el foco general del estudio de las organizaciones debe ponerse en los modos mediante los cuales los miembros de la organización utilizan una variedad de actividades y recursos discursivos a fin de desempeñar y coordinar sus roles. Sin embargo su énfasis va más allá: “cuando nosotros hablamos de discurso

organizacional, no estamos simplemente significando el discurso que ocurre **en** una organización.

Más que eso, nosotros sugerimos que las organizaciones existen, en tanto los miembros las crean a través del discurso. Esto no es declarar que las organizaciones no son más que discurso, más bien que el discurso es el principal medio por el cual los miembros de la organización crean una realidad social coherente que enmarca el sentido de quienes son“(en Grant, Keenoy y Oswick, 1998: 3).

Así, los discursos resultan tanto expresión de la estructura organizacional, como su creación y desenvolvimiento en sí. De modo que es la cualidad constructiva de los discursos lo que será señalado como su rasgo fundamental a ser explorado por la teoría y la práctica organizacional.

En esta misma dirección, Hardy (2000) explicita que la realidad social, y la organizacional en particular, es creada a través de movimientos de discursos históricamente situados. La comprensión aquí de discurso, en la mayoría de los autores, sigue la línea foucaultiana de aleaciones de saber/poder con todas sus propiedades constitutivas. Según Hardy y Phillips (1998;1) “los discursos son creados por la agregación de acciones y declaraciones de muchos individuos y organizaciones a lo largo del tiempo”. Continuando con esta idea, Hardy (2000) remarca que los discursos son sistemas textuales que traen objetos a la existencia.

El discurso no simplemente refleja la realidad, sino que trae a la existencia situaciones, objetos de conocimiento y las identidades sociales de relaciones de personas y grupos de personas. En palabras de Chía “los actos

de discurso, en un nivel más constitutivo, forman objetos sociales así como *organizaciones*, circunscribiendo partes seleccionadas del flujo de la experiencia y fijando su identidad, haciendo posible hablar de ella como si estas entidades sociales existieran naturalmente” (Chía, 2000: 513).

En efecto, según Hardy (2000) la investigación organizacional más que interpretar la realidad social como si existiera con independencia de nuestras prácticas, debe descubrir la forma en que ésta realidad social es actualmente producida. Por ello resulta coherente plantear y llevar a cabo una investigación del discurso al interior de una organización, tal como se pretende en este trabajo de investigación, pues es el discurso el que construye la organización y dota a esta de una identidad a partir de la cual es posible hablar de las organizaciones *como si fueran* entidades sociales naturalmente existentes.

6.5.2 El Análisis del Discurso como Análisis Organizacional

Si partimos de que la organización, desde una perspectiva eminentemente postmodernista (vista como época y/o como ontología), queda comprendida como un proceso de organizing que emerge, no de acciones estrictamente individuales, sino de una construcción relacional en la cual el lenguaje ocupa el rol fundamental, entonces, la noción de discurso debe ocupar un rol central tanto en la comprensión como en la práctica en el ámbito organizacional.

Es así que, siguiendo a Hardy (2000), la investigación discursiva de las organizaciones debe centrarse en cómo los diferentes agentes

organizacionales, localizados heterogéneamente en la organización, significan los diversos procesos que constituyen a ésta. De este modo, la organización aparece construida desde diversas posiciones relacionales; con ello las organizaciones no sólo son concebidas como colectividades sociales donde se producen significados compartidos, sino como sitios de pugna y forcejeo entre diferentes grupos que compiten por moldear la realidad social de las organizaciones de forma que sirva a sus propios intereses (Hardy, 2000).

Visto el papel constructivo del discurso como articulador de la realidad organizacional y de sus relaciones, su estudio se transforma en un objetivo relevante para los teóricos e interventores organizacionales.

Las preguntas fundamentales a tomar siguiendo a Chía son *¿qué hace el discurso?, ¿qué relaciones sociales mantiene? ¿Qué organizamientos emergen?* En este sentido “el estudio del discurso organizacional, y la forma en que este moldea nuestro hábito de pensamiento, legitimando objetos particulares de pensamiento e influenciando nuestras preferencias epistemológicas, es crucial para una apreciación más profunda de las fuerzas motivacionales subyacentes que moldean las prioridades decisorias” (Chía, 2000: 513).

De hecho Chía va más allá y señala que la organización misma es discurso, todo lo sentido, organizado, lo que es en tanto discursivamente dependiente. Por lo que no es de extrañar su afirmación en el sentido de que “el análisis organizacional es intrínsecamente análisis del discurso” (Chía, 2000: 517). Bajo esta premisa, la organización no debe ser entendida como realizada por agentes preexistentes, más bien estos cobran existencia en

tanto constituidos discursivamente, ya que los discursos construyen realidades y, más que describir cosas, hacen cosas: “crean la realidad social a través de la producción de conceptos, objetos y posiciones subjetivas” (Hardy y Palmer, 1998: 3).

En este nivel de razonamiento, una investigación de carácter interpretativo de lo conversacional, como la que aquí se plantea, puede permitir acercarnos mejor al cómo se desarrollan las vías de entendimiento en las cuales se circunscriben las posibilidades efectivas de la acción organizacional. “Si el análisis del discurso nos ayuda a entender mejor como las sociedades construyen sus mundos sociales, y cómo éste fluye y cambia en su heterogeneidad teniendo efectos pragmáticos en las prácticas concretas, entonces ¿no es eminentemente útil? (Chía, 2000: 518).

Bajo esta perspectiva, el análisis del discurso en las organizaciones resulta visto como una herramienta muy apropiada para dar sentido al “progresivamente incierto, inconsistente y fluctuante comportamiento administrativo” (Grant, Keenoy y Oswick, 1998: 1). El foco debe ponerse “en la identificación y análisis del lenguaje y los medios simbólicos que empleamos para describir, representar, interpretar y teorizar lo que nosotros estamos tomando como la factualidad de la vida organizacional.

De muchos modos esto está habilitando a movernos hacia nuevos niveles de entendimiento en el análisis de los temas organizacionales contemporáneos” (Grant, Keenoy y Oswick, 1998: 1).

6.6. A manera de conclusión

Tal como se apreció en la primera parte de este capítulo, la emergencia de la moderna teoría de la organización, ha basado su comprensión y práctica en la noción racional funcional de la organización, donde este proceso de racionalización se concreta en la generación de una estructura organizacional que materializa las nociones de límites, orden y control con el único fin del logro de una sostenible estabilidad del sistema organizativo, intentando con ello, generar una mayor eficiencia en el uso de los recursos y eficacia en el logro de sus objetivos.

Sin embargo, como ya mencionamos antes, este modo de organizar y esta manera de comprender a la organización, no se ajusta con las actuales, complejas y diversas vidas organizacionales de este cada vez más, dinamizado mundo.

La emergencia de la visión postmoderna en el ámbito de la teoría y práctica organizacional, intenta responder, tanto ontológica como epistemológicamente a las perspectivas modernistas, presentándose como una respuesta útil para el complejo mundo de la administración de las organizaciones de la era postmoderna.

Si el énfasis de la teoría organizacional estaba en la confianza en la racionalidad del individuo, la teoría organizacional postmoderna se centra en los relacionamientos, en los cuales se constituyen racionalidades individuales, donde el ejercicio de la racionalidad es, ante todo, el ejercicio del lenguaje y de las formas de categorización, ordenamiento y construcción de realidades que están determinadas en el lenguaje.

Con ello se subraya la función sociopráctica del lenguaje en la construcción de organizaciones, organizaciones que son comprendidas como una construcción social, constituidas así en el discurso, reconociéndose el análisis del discurso como un enfoque de análisis de las organizaciones.

Todos este corpus de conocimientos nos permiten plantear, en el siguiente capítulo, que debido a que todo lo organizacional tiene que ver con el lenguaje, específicamente con las conversaciones, dado que, mucho de lo que se piensa y planea, se hace a través del lenguaje, en particular la conversación, entonces es posible acercarnos al estudio de espacios organizacionales tomando en cuenta que el nuevo enfoque interaccionista de las ciencias sociales nos ha puesto sobre la mesa la importancia de la noción de contexto y, muy particularmente, que el contexto organizacional debe abordarse desde una perspectiva interdisciplinar, situación que nos dará la pauta para proponer un modelo para el análisis de las conversaciones en una pequeña organización.

Capítulo 7.- El análisis de las prácticas conversacionales en espacios organizacionales

*Una conversación verdadera es
aquella que permite fertilizar los
puntos de vista en un esfuerzo conjunto
por acercarse a la verdad
AHR*

7.1 Introducción

Tal como se mencionó anteriormente, en este capítulo nos vamos a dedicar a fundamentar el carácter organizacional de los eventos conversacionales, afirmando, en primera instancia, que las conversaciones, como parte fundamental de la acción organizada, son inherentes a su complejidad organizacional y que los estudios de habla en el trabajo se han constituido en un referente para el estudio de esta complejidad, siempre y cuando se aborden desde una perspectiva interdisciplinar.

7.2 La acción organizada como evento conversacional

Uno de los postulados básicos y pilares de nuestro enfoque en el estudio de las organizaciones es el reconocimiento del carácter activo y generativo del lenguaje. Desde la década de 1940, aproximadamente, diversas disciplinas, tanto de la lingüística como de la sociología o la antropología (como ya hemos dado cuenta de ello en capítulos anteriores), mostraron interés en el estudio de la lengua desde un punto de vista más social, interactivo y pragmático de la acción e interacción humanas.

Este giro lingüístico en las ciencias sociales se basó en la consideración de que el lenguaje sirve para algo más que para ponerle

nombre a las cosas que componen este mundo. Es decir, todas estas nuevas corrientes tienen en común la consideración de que el lenguaje puede ser utilizado para llevar a cabo acciones sociales y que hablar es una acción social, mostrando interés en analizar qué sucede en instancias de interacción microsociales, sin perder de vista el papel del contexto en la producción de sentido. Apostando por una visión empírica y naturalista en la recopilación de información, han mostrado interés en el análisis de las interacciones, en su contexto de producción natural y en la descripción minuciosa de lo que ocurre en esas interacciones.

En este sentido, el centro de interés de nuestro trabajo de investigación se traslada a la situación de interacción conversacional en el ámbito organizacional, en tanto que es en esta interacción social de carácter organizacional, donde también se actualiza la lengua, así como la estructura y la organización social, al mismo tiempo que la estructura y procesos organizacionales. Y es que, de acuerdo con Echeverría (2003;143): *“Cuando hablamos actuamos, y con esas acciones transformamos el mundo, generamos posibilidades, alteramos el futuro y construimos identidades.”*

Este planteamiento nos permite aseverar que, en términos organizacionales, utilizamos el lenguaje para llevar a cabo la clase de actividades en las que todos nos involucramos cuando tratamos con la variedad de organizaciones que encontramos en nuestra vida cotidiana, ya sea como miembros de estas organizaciones o como sus usuarios (compradores, estudiantes, pacientes, etc.). En este sentido, el lenguaje -en

forma de habla en interacción- es el medio por el cual los individuos realizan y persiguen sus tareas y metas organizacionales respectivamente.

Ante esta situación, el ejercicio del habla en interacción en espacios organizacionales pequeños (MPYMO) se torna relevante y necesario para conseguir la cooperación inherente a la acción organizada que demanda cualquier MIPYMO. Por ello, el lenguaje, en particular las conversaciones para la acción, en términos de Flores (1995:45), son aquellas mediante las cuales logramos que las cosas se hagan, es decir, la conversación es la forma principal en que percibimos lo que ocurre a nuestro alrededor y la forma en que establecemos posibles acciones en nuestra organización, lo que nos permite aseverar que, en términos generales, *lo organizacional* de las conversaciones es que permiten el funcionamiento o desarrollo de las organizaciones, cualquiera que sea su tamaño, más allá de las conversaciones en sí mismas, pero más –y en el contexto de los estudios organizacionales- es que permiten la “creación” de la acción organizada.

Consecuentemente, la acción organizada es la respuesta a los diversos problemas que las organizaciones enfrentan, reconociendo que toda organización se mueve “entre el conflicto y la cooperación”, ya que, en palabras de Crozier:

...además de que los objetivos de los miembros que conforman la organización son diversos y a veces, hasta contradictorios, estos individuos están en libertad de otorgar o negar su contribución a la organización –con frecuencia a su real entender-; pudiendo asimismo colaborar o refugiarse en su retirada, compenetrarse con los fines de

la organización y entregarse honestamente a su rol o dar de sí mismos solo una parte superficial, reservándose su esfuerzo para empresas personales ajenas al trabajo (Crozier, 1974b: 99; Crozier y Friedberg, 1990),

Entonces, esta cooperación es posible, entre otros factores, a través del habla en interacción.

En efecto, la gran mayoría de los problemas complejos (y oportunidades) que enfrenta una organización, contienen información que proviene del lenguaje, además de que mucho de lo que se piensa y planea, se hace a través del lenguaje y de la conversación.

Por ejemplo, conversando, los clientes avisan lo que para ellos es un problema. Conversando se discute y se llega a acuerdos con otras personas que están involucradas en los problemas que se deben resolver.

Probablemente, a través de las conversaciones se obtienen datos adicionales para entender un problema y, mediante la conversación, se plantea una posible solución. Incluso aquellos intentos por resistirse a las soluciones planteadas (que ocurren con frecuencia en las organizaciones) incluyen el lenguaje.

Bajo esta perspectiva, las conversaciones, como parte fundamental de la acción organizada, son inherentes a la complejidad organizacional, lo que las convierte en un sujeto de estudio relevante para la Teoría de la Organización y los Estudios Organizacionales, en particular para la corriente del análisis postmoderno de las organizaciones, en su intento por explicar,

comprender e interpretar parte de la complejidad del fenómeno organizacional.

7.3 El carácter organizacional de una conversación: los estudios de habla en espacios organizacionales

Sarangii y Roberts (1999) consideran que cualquier intento de aproximación al estudio de los espacios de trabajo como ámbitos sociales donde se elaboran y regulan productos o servicios, se resuelven problemas, se interpretan (y se construyen) identidades o se construye el conocimiento profesional, incluirá una descripción densa del habla, el texto y las interacciones. Para estos autores, apropiándose del concepto de Geertz (1973) y ampliándolo, esta descripción densa:

"Llega a un nivel de análisis lingüístico de la talla de un grano fino y hacia afuera a una mayor descripción etnográfica, tomando en cuenta las más amplias concepciones políticas e ideológicas. Una visión holística de tal descripción que asiste a la pequeñez de las cosas tratando de comprenderlas en toda su complejidad interpretativa. También reconoce el orden social general en el que interactúan, el mismo en el que se ve inmerso, al tiempo en el que regula y se re-inventa a sí mismo" Sarangii y Roberts (1999).

De esta manera, los estudios sobre las conversaciones que tienen lugar en el marco de una organización, han comportado una importante contribución al análisis del orden de la interacción y la comprensión sobre cómo las profesiones se constituyen y como las relaciones de poder se gestionan por medio del habla en los lugares de trabajo. Sin embargo, hay que remarcar que la definición que entendemos como lugar de trabajo puede ser problemática, en tanto que una relación laboral puede tener lugar fuera de

lo que se entiende como centro de trabajo. En éste sentido, Drew y Heritage (1992: 3) consideran que *“la institucionalidad de una interacción no está determinada por el contexto. Por el contrario, la interacción es institucional en la medida en que las identidades institucionales o profesionales de los participantes son de alguna manera relevantes para las actividades de trabajo en las que participan”*.

Así, lo que define el carácter organizacional de una conversación no es el lugar donde se desarrolla sino la orientación que los participantes adoptan. Es decir, una conversación de carácter laboral o institucional puede tener lugar fuera del espacio específico que se entiende como lugar de trabajo o fuera del marco institucional. Como ejemplo, podemos mencionar las reuniones trabajo realizadas por los directivos/dueños en marcos tan poco institucionales como un bar o en una comida con amigos. O también, cuando el mismo investigador, autor de este trabajo, a menudo, es abordado por sus estudiantes para preguntar sobre diferentes aspectos (sean de trabajo o no, por ejemplo, la renovación de una beca o cómo hacer un reporte de inasistencia) pudiendo ser en el lugar donde habitualmente come o, en tránsito hacia otro sitio dentro de la Universidad.

En este entorno informal, el cambio de orientación está marcado por la frase "abrimos la asesoría", emitida muchas veces tanto por el investigador como por el propio estudiante/empleo que solicita la información, que da paso al asesoramiento propiamente dicho, con su registro específico, su tono serio y con todas las características que definen una conversación de trabajo como la que es objeto de esta investigación y que veremos más adelante.

El asesoramiento se cierra con un "cerramos la asesoría" que representa otro cambio de orientación, volviendo al trato más informal que conlleva una conversación entre conocidos en el marco de un comedor o restaurante o en los pasillos de la universidad.

Saranghi y Roberts (1999) consideran que en cualquier investigación hecha en un determinado lugar de trabajo, el definir donde se recogerán los datos a analizar es una decisión fundamental. En este sentido, estos autores se remiten a la perspectiva dramaturgica de Goffman (1959), que entiende que las actuaciones de los individuos en una organización pueden ser estudiadas desde la perspectiva de lo que él llama la región anterior (frontstage) y la región posterior (backstage).

En la región anterior es donde el individuo interpreta su actuación y la región posterior donde el individuo se puede quitar la máscara, donde la representación que ha tenido lugar en la región anterior puede ser puesta en evidencia en virtud de que no está siendo observado por su jefe, colegas de trabajo u otros miembros de la organización.

Lo que es importante es tener en cuenta que lo que define las dos regiones no son las acciones que se desarrollan sino el lenguaje que se usa. Así, para Goffman, en cualquier momento se puede transformar una región anterior en una región posterior, tan sólo con un cambio de estilo.

Siguiendo los planteamiento de Goffman, estos autores consideran que los investigadores que quieran aproximarse a lo que sucede en un lugar de trabajo deberán elegir entre estudiar las actividades que tienen lugar en el frontstage o el backstage como su objeto de estudio, que a grandes rasgos

corresponden a las actividades que tienen lugar, a la vista de todos los miembros de una organización, pudiendo ser entre un cliente y los empleados que lo atienden, los empleados con otros empleados o directivos, por un lado, y a las actividades, tras bambalinas, entre estos mismos actores, por otro.

Hay una larga tradición de investigaciones que han hecho de su objeto de estudio las prácticas conversacionales que tienen lugar en el frontstage. Las publicaciones de Drew y Heritage (1992) y de Sarangi y Roberts (1999) dan cuenta de este enfoque interdisciplinario. En general se trata de conversaciones que se dan entre médicos y pacientes, trabajadores sociales y usuarios de servicios, entrevistadores y entrevistados, que tienen lugar en espacios institucionales, que se desarrollan por medio de entrevistas y que ponen frente a frente a personas con diferentes niveles de conocimientos, lo que conlleva una situación de asimetría entre los participantes, teniendo efectos directos en el desarrollo de la interacción.

Para Sarangi y Roberts (1999: 21), los analistas de la conversación han tenido un importante papel en la comprensión de lo que sucede en el frontstage, especialmente en la definición de las características básicas del discurso institucional. Así, siguiendo las aportaciones de Drew y Sorjonen (1997: 141), una conversación institucional estaría definida por:

- Una selección léxica de los términos utilizados entre una variedad de términos posibles, con un gran predominio de los términos más formales y del lenguaje jurídico y administrativo.
- Una organización de la toma de turnos en términos de secuencias de

pregunta-respuesta, en la que, en general, la interrogación corresponde al directivo/dueño y la respuesta al empleado.

- Inferencias claramente determinadas por el ámbito institucional en cuestión.
- Un uso diferenciado de la referencia personal, muchas veces claramente orientada hacia su actuación en relación con el rol institucional de los participantes.

Sin embargo, esta opción por fijarse más en el escenario en que tiene lugar la actuación que en los bastidores de la misma actuación, condiciona la visión de lo que se entiende como acción organizada real de los empleados en los centros de trabajo, y tiene efectos directos en el qué y en cómo se desarrollan las investigaciones, ya que determina los lugares preferentes de estudio y conlleva una excesiva centralidad de las investigaciones en los datos discursivos que "se pueden grabar".

Este interés central de los estudios de habla en el trabajo en la región anterior, según Sarangii y Roberts (1999: 22) ha conllevado algunas limitaciones, que resumimos a continuación:

1. La poca atención de muchas investigaciones en cómo se construye el conocimiento profesional. No hay que olvidar que esta construcción y legitimación se realiza por medio de las prácticas cotidianas, muchas de las cuales tienen lugar en la zona posterior de la organización, con frecuencia fuera de la vista del Directivo/dueño.
2. Una visión reduccionista sobre lo que se considera como conversación en el lugar de trabajo. Esto conlleva a la consolidación de una visión que

considera que el trabajo de los empleados en los centros de trabajo es sólo lo que hacen en contacto con el público: hablar con los clientes, usuarios, pacientes, etc.

Esto hace que muchas investigaciones no tengan en cuenta lo que hace el personal de apoyo a estos empleados, actuación que tiene lugar en la región posterior y que es determinante para el logro de las tareas de los empleados que están en contacto con el público o, en su caso, del médico con su paciente.

3. Una simplificación de las características del discurso en los lugares de trabajo. Este discurso no puede ser determinado sólo por los principios que rigen la comunicación con el público. Las prácticas en la región posterior pueden variar notablemente, de aquí que un conocimiento comprensivo de lo que sucede en los lugares de trabajo no puede obviar estas variaciones.

4. Una orientación de los estudios en el lugar de trabajo hacia el habla.

Esto hace que sólo se tengan en cuenta aquellos datos que puedan ser registrados, dejando fuera de juego la complejidad de elementos que intervienen en el desarrollo de las interacciones en los centros de trabajo, tales como quién se lleva bien con quién, quien contra quién, etc.

Las reflexiones de Sarangii y Roberts ponen de manifiesto la necesidad de adoptar una mirada global en las búsquedas de habla en el trabajo que tenga en cuenta las interdependencias entre las interacciones que se dan en el frontstage y las que tienen lugar en el backstage del ámbito analizado...

"para los investigadores, una comprensión competente de las prácticas comunicativas de los miembros se basa en un cuidadoso análisis de

datos que involucra a un amplio rango de sitios del “teatro” institucional. Este movimiento entre el frente y los bastidores del escenario se convierten en un ingrediente necesario para la recopilación de los hallazgos de investigación relevantes para el sitio de trabajo en estudio”. Sarangii y Roberts (1999; 24).

En cuanto a la última de las limitaciones planteadas por estos autores, Hak (1999) considera que "la extracción de datos" mediante la grabación -que para este autor forma parte de lo que llama la orientación discursiva que caracteriza el nuevo paradigma de los estudios de los lugares de trabajo- conlleva una distorsión en la representación del lugar de trabajo y las actividades que tienen lugar, (Hak, 1999: 443): *"El "giro discursivo" se ha traducido en un imperativo metodológico en el que sólo los datos grabados son datos fiables. Este imperativo pre estructura el campo de los problemas metodológicos que pudieran surgir y las preguntas de investigación que legítimamente se le puedan pedir"*.

Además, considera que esta orientación discursiva ha afectado la manera como se había entendido la investigación en un lugar de trabajo hasta ese momento, que se basaba especialmente en técnicas etnográficas y que conllevaban una implicación más estrecha de los investigadores con los investigados y con el lugar de trabajo. Para Hak (1999:430), ésta orientación discursiva ha tenido efectos en *"un eclipsamiento y, peor aún, en una descalificación metodológica de los estudios "etnográficos" en la medida en que pudieran proporcionar ciertas conexiones debido a la ausencia de "background" en los estudios del discurso"*.

Según Hak, no sólo es muy difícil separar eventos comunicativos dentro de las prácticas laborales (con las dificultades que representa respecto a decidir qué eventos deben ser registrados) sino que es un error hacerlo. Por lo tanto, considera que la investigación debería comenzar con un estudio sobre el terreno donde tienen lugar las prácticas laborales para determinar los elementos conversacionales pertinentes. En sus palabras:

“...el estudio no debería de comenzar con la identificación y el registro de la charla ("texto"), para, posteriormente, poder analizarse dentro del "contexto" de este ámbito específico, sino que el estudio debe comenzar con conseguir un sentido del "contexto" en el que, posteriormente, el "texto" pudiera ser aislado para su posterior análisis”. (Hak, 1999: 435).

En consecuencia, se reafirma la necesidad de recuperar una visión etnográfica en el levantamiento de información en los lugares de trabajo, objeto de estudio, que incorpore las técnicas del análisis de la conversación y del discurso, como parte del trabajo de campo que Hak llama una etnografía (post) etnometodológica. Según este autor, esta apuesta nos permitiría evitar la distorsión que conlleva el paradigma discursivo que domina los estudios de habla en el trabajo, en su intento por lograr una representación de los lugares de trabajo y de las actividades que ahí tienen lugar. La solución a esta distorsión no puede optar por continuar con las discusiones sobre el cómo y el cuánto trabajo etnográfico es necesario incorporar en el análisis de los datos registrados, sino que plantea una apuesta más radical *“en la cual la grabación y la transcripción del evento "discursivo" esté incrustado en y por lo*

tanto, regulado por un esfuerzo etnográfico general (post etnometodológico)”,
(Hak, 1999: 448).

7.4 Las dimensiones del contexto organizacional: un enfoque interdisciplinar

La epistemología post moderna centra su atención en el lenguaje como un dispositivo que hace cosas, más que representarlas. De hecho, el lenguaje no requiere de referentes externos, el mismo significado, como plantea Wittgenstein (1958) queda puesto en el contexto de la actividad lingüística, y es en ella en que “el mundo” y el sujeto quedan constituidos. El lenguaje no resulta por lo tanto una matriz abstracta que permite representaciones de la realidad, el lenguaje está determinado por las relaciones sociales, a las que determina y constituye.

Su efecto principal sobre la práctica en la teoría organizacional deviene en una crítica a la utilización de los métodos de las ciencias naturales en la explicación de la realidad organizacional. Los procesos sociales organizacionales tienen características ante las cuales la visión cartesiana y los laboratorios sociales son impotentes, incapaces de abarcar una realidad impredecible y cambiante; es necesario, por tanto, situar la mirada en los procesos sociales que otorgan sentido y existencia a la realidad, y esto, de acuerdo con Ibáñez (1989: 119), *“no radica en las personas, ni tampoco fuera de ellas, sino que se ubica precisamente **entre** las personas, es decir, en el espacio de significados del que participan o que constituyen conjuntamente”*.

Este nuevo enfoque interaccionista de las ciencias sociales ha puesto sobre la mesa la importancia de la noción de contexto y, especialmente, los mecanismos que emplean los participantes para definir y construir una situación, es decir, en palabras de Sarangi y Roberts (1999: 25), "los métodos utilizados por los participantes para dar sentido y construir activamente un contexto particular".

Desde este punto de vista y si tenemos en cuenta los trabajos Durante & Goodwin (1992), podríamos afirmar que en la configuración del contexto se pueden apreciar cuatro dimensiones diferentes:

1. *"El contexto o marco físico y social.*
2. *El estilo de comportamiento que incluye la comunicación no verbal y el uso del espacio social.*
3. *El lenguaje como contexto en el que el lenguaje llama contextos y proporciona contextos para hablar.*
4. *El contexto extra situacional, basado en las instituciones y los discursos sociales, políticos y culturales más amplios".*

El contexto incorpora, pues, el marco físico y temporal en el que se desarrolla la interacción, así como la dimensión psicosocial que de este lugar o del entorno, se hacen los participantes de tal evento. Para Calsamiglia y Tusón (1999), esta imagen mental que se hacen los participantes se configura como un marco de actuación, como un entramado que restringe y orienta sobre el comportamiento conversacional apropiado.

El comportamiento no verbal se refiere a todo el conjunto de factores no verbales -elementos cinestésicos, proxémicos y vocalizaciones, con

respecto al discurso oral, y los elementos iconográficos en la escritura-, que crean contexto y actúan como indicios contextualizadores que ayudan a interpretar lo dicho. El papel de la lengua como contexto se pone de manifiesto en el hecho de que determinados usos lingüísticos, tales como el registro que se utiliza, los diferentes géneros discursivos, las marcas de cohesión, la deixis... actúan como generadores de contexto y como guías de interpretación.

Los factores extra situacionales tienen que ver con todos aquellos conocimientos previos, que consideramos compartidos con los otros interlocutores, que nos permiten saber dónde estamos y qué está pasando o qué puede pasar. Sin embargo, es evidente que el contexto es el producto de los interactuantes y esto hace que el género de la conversación, el rol de los participantes, la naturaleza de la localización espacio temporal... sean objeto de negociación a lo largo de la interacción, y por tanto, sujetos de cambio: el contexto al final de la interacción puede ser bastante diferente al del inicio.

Una sala de juntas, puede parecer totalmente diferente para todos los participantes, antes y después de varias horas de agrias discusiones “de trabajo” en las que no se llega a ningún acuerdo, por ejemplo.

Por otro lado, estas cuatro dimensiones del contexto planteadas por Duranti y Goodwin también nos dan oportunidad de abordar algunas de las disciplinas que han sido un referente para nuestra investigación, y por extensión para varias búsquedas de análisis de la conversación en el sitio de trabajo, objeto de estudio, como han puesto de manifiesto Sarangi y Roberts (1999: 25).

Tal como planteamos en los capítulos 4 y 5 de este trabajo, desde las ciencias sociales, y especialmente desde la etnografía de la comunicación, se ha puesto de manifiesto la necesidad de conectar las prácticas lingüísticas con la acción organizada dentro de la cual estas prácticas son producidas, interpretadas y reproducidas.

Esta contextualización del uso del lenguaje en el seno de una determinada acción organizada se basa, como hemos visto, en el análisis de los acontecimientos conversacionales específicos que la definen. Desde este punto de vista, el interés de la investigación etnográfica estaría vinculado con los aspectos relativos a la localización, el marco socio temporal y el contexto extrasituacional (dimensiones 1 y 4 de la propuesta de Duranti y Goodwin). Así, la etnografía nos aportaría los referentes teóricos y los instrumentos metodológicos necesarios para analizar los usos lingüísticos que tienen lugar en el seno de un determinado contexto organizacional, en nuestro caso, las prácticas conversacionales que tienen lugar en la sala de juntas de la oficina de la pequeña organización objeto de nuestro estudio.

Tal como ha puesto de manifiesto Cicourel (1992: 294): *“el lenguaje y otras prácticas sociales son interdependientes. Conociendo algo del contexto etnográfico, la percepción y las características atribuidas a los otros y las condiciones organizacionales y sociales locales, se convierten en un imperativo para el entendimiento de los aspectos lingüísticos y no lingüísticos de los eventos comunicativos”*.

Por otra parte, la etnometodología y el análisis de la conversación son centrales en la configuración del marco teórico y metodológico de estudio de las prácticas conversacionales.

Los etnometodólogos y muy especialmente los analistas de la conversación, se han interesado en explicitar los procedimientos, reglas y métodos con los que los interlocutores ordenan y construyen su actividad conversacional mientras la desarrollan. Es decir, este interés de los analistas de la conversación en el carácter estructural de la conversación -entendida como un proceso continuado de coproducción que hace que los turnos de palabra se vayan alternando de uno a otro interlocutor- nos vincularía a esta disciplina con la consideración de la lengua como contexto (dimensión 3 de la propuesta de Duranti y Goodwin).

Como dice Kerbrat-Orecchionni (1990: 64), para los analistas de la conversación:

"Las conversaciones aparecen como un observador privilegiado de las organizaciones sociales en su conjunto, son una forma particular, y en particular ejemplar: muestra cómo los participantes utilizan técnicas institucionalizadas para llevar a cabo en una gestión común, diferentes tareas que han de realizar (asegurar la alternancia de turnos de palabra, "reparar" las eventuales fallas del intercambio comunicativo, conducir una narración o descripción, completar el tema de una negociación, la apertura y el cierre de las conversaciones, etc.). Lo que entusiasma a los defensores del análisis conversacional, por lo que es la "tecnología de la conversación", ya que puede ser liberado de la observación minuciosa de los datos registrados".

Para Coulon (1987: 77), las hipótesis principales del análisis conversacional se pueden resumir en la consideración de que la interacción está organizada estructuralmente, que las contribuciones de los participantes de esta interacción están orientadas contextualmente-lo que conlleva que el proceso de ajuste del enunciado a un contexto sea inevitable-, y en que estas dos propiedades se realizan en cada detalle de la interacción, por lo que ningún aspecto puede ser rechazado por omisión o por no ser pertinente. Es decir, como los analistas de la conversación han puesto de manifiesto (Drew y Heritage, 1992), las intervenciones de los participantes en una interacción no pueden ser entendidas sin tener en cuenta el contexto en que éstas tienen lugar (entendiendo este contexto tanto el ámbito concreto inmediato en que esta intervención tiene lugar, tanto como el entorno más amplio definido por la actividad dentro de la cual la aportación tiene lugar). Pero al mismo tiempo, las intervenciones de los participantes son renovadoras del contexto.

Con cada aportación los participantes condicionan la próxima secuencia en tanto que definen el entorno inmediato en que esta aportación tiene lugar. Con ello, también se va confirmando o modificando el marco de actividad en que estas intervenciones tienen lugar. En este sentido, para Drew y Heritage (1992;19), se abandona la perspectiva de marcos sociales preestablecidos que contienen los participantes y se opta por: *un enfoque dinámico en el que el "contexto" es tratado tanto como el proyecto y como el producto de las propias acciones de los participantes y, por tanto, como algo inherentemente producido localmente y transformable en cualquier momento*.

Desde otro punto de vista, la pragmática centra su interés en el habla como acción social, en el hecho de analizar el lenguaje tal como se manifiesta en las diferentes situaciones comunicativas concretas. Es decir, como dice Escandell (1996: 226), se interesa por los principios que regulan el uso real del lenguaje: *“se ocupa de mensajes lingüísticos concretos, emitidos por un hablante concreto y dirigidos a un determinado destinatario en una situación comunicativa determinada, para conseguir un objetivo concreto.”*

De esta definición surgen dos aspectos importantes: el carácter contextualizado del lenguaje y la consideración del hablar como acción, es decir, cuando decimos algo de alguien estamos intentando conseguir algo, pero al mismo tiempo, quien nos escucha interpreta lo que le decimos y elabora una respuesta, que puede ser lingüística o no. Como plantean Lomas, Osorio y Tusón (1993: 32), esto hace que podamos afirmar que nos encontramos ante un trabajo cooperativo de interpretación de intenciones.

Tal como dice Escandell (1996), cuando aprendemos a hablar, a la vez que aprendemos las reglas gramaticales que nos permiten construir las oraciones, aprendemos también una serie de conocimientos referidos al uso efectivo del lenguaje en función de los objetivos que queremos conseguir y de las situaciones en que nos encontramos. Así, podríamos decir que la pragmática Escandell (1996: 227): *“tiene por objeto el análisis de todos los principios, conocimientos y estrategias que constituyen el saber —la competencia— comunicativo y que determinan el uso efectivo del lenguaje”.*

Desde la perspectiva pragmática, como dicen Lomas, Osorio y Tusón (1993: 32), "la lengua es su uso y ese uso es siempre contextualizado".

Este contexto debe entenderse no sólo como el contexto físico donde se desarrolla la acción sino que incorpora elementos muy diversos que forman parte del bagaje de conocimientos que se considera que comparten los participantes del evento conversacional. Desde este punto de vista, podríamos afirmar que la pragmática estaría vinculada con las cuatro dimensiones del contexto presentadas por Duranti y Goodwin, que hemos listado más arriba, pero muy especialmente con la tercera; con la lengua como contexto.

La sociolingüística interaccional también se encontraría implicada en las cuatro dimensiones del contexto establecidas por Duranti y Goodwin ,en tanto que, como dice Gumperz (1982: 9), el objeto principal de la disciplina es: *" mostrar cómo la ideología impregna las prácticas discursivas en una situación cara a cara y produce un espacio de interacción en el que los procesos sociolingüísticos inconscientes, de interpretación y de inferencia, conducen a conclusiones diferentes y vuelven problemáticas las interpretaciones".*

Es decir, el interés central de la disciplina es analizar los procesos de interacción en el que los participantes negocian sus interpretaciones, con un especial interés en aquellos procesos que ponen por delante personas que pueden no compartir los mismos hábitos conversacionales, dejando manifiestos los efectos que los malentendidos, vinculados a estas divergencias, puedan tener sobre los participantes, especialmente sobre aquellos que ocupan las posiciones más bajas en la estructura de una organización.

Por último, el análisis del discurso constituiría otra de las disciplinas que han aportado elementos teóricos y metodológicos para nuestra investigación. Tal como se describió en el capítulo 5, esta disciplina está interesada, al igual que la pragmática, en "el estudio del uso de la lengua, tanto oral como escrita, tal como se manifiesta en las prácticas comunicativas de una comunidad" (Circulo de análisis del discurso, 1997: 21).

En este sentido, estaría vinculado con las cuatro dimensiones del enfoque de Duranti y Goodwin. Sin embargo, el hecho de que para los analistas del discurso, el marco ideológico, social y cultural en el que las interacciones tienen lugar se convierte, muchas veces, en un recurso explicativo de lo que sucede en estas situaciones, sitúa el contexto extrasituacional como un elemento importante de esta disciplina. Cabe mencionar que esto no representa renunciar a un cuidadoso análisis del habla o el texto, cuando el caso así lo amerite.

7.5 A manera de conclusiones

En este punto hemos dado cuenta de cómo la perspectiva del lenguaje, en particular del análisis de las prácticas conversacionales en espacios organizacionales aportan elementos para un estudio como el que se propone en esta tesis: "Un acercamiento al estudio de las pequeñas organizaciones desde la perspectiva de sus conversaciones", y de la pertinencia de estudiar a las organizaciones desde un enfoque interdisciplinar.

Todo este bagaje teórico conceptual hace posible que intentemos proponer un modelo para la observación de las prácticas conversacionales en una pequeña organización, dando paso al siguiente capítulo.

Capítulo 8.- Un modelo para el análisis de las conversaciones en una pequeña organización

*hablar es fácil
pensar es difícil
hablar según se piensa es más difícil*
JAHR

8.1 Introducción.

Si tomamos como punto de partida que el objetivo de las ciencias sociales es, en general, la explicación de diversos fenómenos sociales y, de acuerdo con Weber (1970), la comprensión de la acción social con sentido, se puede afirmar entonces que su objetivo es conocer la interpretación de las acciones de los individuos y de los sentidos que estos les atribuyen; interpretar las interpretaciones, parafraseando a Geertz (1973). De este modo, el sentido de la acción se erige como el eje orientador de todo análisis social.

Sin embargo, este sentido no siempre es claro, por lo que en ocasiones nos tendremos que conformar solo con algunos indicios y, en otras, lograremos adentrarnos más en el fondo del fenómeno estudiado.

Esto nos induce a pensar que el objetivo de la ciencia social no es, como presumiblemente lo creía el positivismo, la búsqueda de la verdad, sino la explicación lo más verosímil posible de un fenómeno, de acuerdo con la situación particular del mismo.

El interés de esta investigación se centra en conocer las prácticas conversacionales de una pequeña organización y como estas repercuten en

su acción organizada. Para ello proponemos un modelo de observación que se basa, en lo general, en el análisis del discurso y en lo particular, en las distintas modalidades de análisis en que ha derivado el mismo, sobre todo en las aportaciones de la etnografía de la comunicación y el análisis de la conversación.

Las diversas perspectivas teóricas abordadas en los capítulos precedentes nos dotan de elementos suficientes para afrontar una descripción, densa, de las prácticas conversacionales de un grupo de personas reunidas en la sala de juntas de una pequeña organización, que utilizaremos como estudio de caso para validar empíricamente nuestro modelo.

Se trata de una aproximación global, que aunque se centra en las interacciones que tienen lugar en ese pequeño espacio destinado a las reuniones de trabajo, no deja de tomar en cuenta las interrelaciones que se tienen con otros colaboradores que no son partícipes de estas reuniones.

En este sentido, las palabras de Codó (2003;126) ponen de manifiesto la importancia que tiene ir más allá de las prácticas que tienen lugar en el escenario de la organización, ya que...

“el habla en el escenario no tiene lugar en un vacío social; sino que depende de una constelación de actividades entre bastidores y las interacciones sociales. Las prácticas interaccionales en el escenario sólo pueden hacer sentido a la luz de un profundo conocimiento de las circunstancias políticas e institucionales sociales que enmarcan los encuentros. Estos elementos contextuales inciden sobre lo que sucede a

nivel interaccional. Un análisis descontextualizado de los datos lingüísticos impediría revelar la complejidad de los eventos examinados".

Por otro lado, analizar los comportamientos comunicativos de los interlocutores implicados en una reunión de trabajo también implica tener en cuenta las diferentes dimensiones del contexto que puede ser activado por los participantes en el marco de estas sesiones de trabajo.

Sin embargo, y para evitar un cierto vértigo vinculado a la cantidad de información contextual que es potencialmente relevante para analizar un determinado evento comunicativo, conviene recordar las palabras de Verschueren (1999:184) sobre el contexto como una realidad generada por medio del uso del lenguaje:

“En realidad, **los contextos se generan** en el uso del lenguaje, y, por tanto están restringidos de distintas formas. Aunque en principio cualquier posible ingrediente de un evento comunicativo puede aparecer como elemento contextualmente relevante a tener en consideración, no todos esos ingredientes se movilizan de manera relevante en todas las ocasiones. En otras palabras, de toda la gama virtualmente infinita de posibilidades, los contextos se crean por las dinámicas de interacción entre los enunciadores y los intérpretes con relación a lo que está (o se cree que está) “ahí a fuera”. Como resultado, existen fronteras en el contexto relevante, aunque no sean estables y sí permanentemente negociables.”

Es desde este punto de vista como debe entenderse la propuesta que hacemos de los contextos potencialmente relevantes para los participantes en una interacción.

El trabajo etnográfico, en concreto la observación participante, nos ha dado elementos suficientes para establecer cuáles son los elementos

contextuales que pueden ser movilizados por los colaboradores en sus interacciones y que son determinantes en relación con la investigación en curso.

La figura 8.1 en la siguiente página, muestra gráficamente estos contextos potencialmente relevantes que pueden ser activados por los participantes, que al mismo tiempo también reflejan la división entre el escenario principal (la interacción cara a cara en la sala de juntas), los bastidores (la empresa y sus colaboradores, el perfil profesional de los mismos, el giro económico de la misma) y los siguientes entornos, potencialmente susceptibles de influir y ser influidos.

Como hemos dicho, el elemento central de nuestra orientación es el análisis del escenario principal.

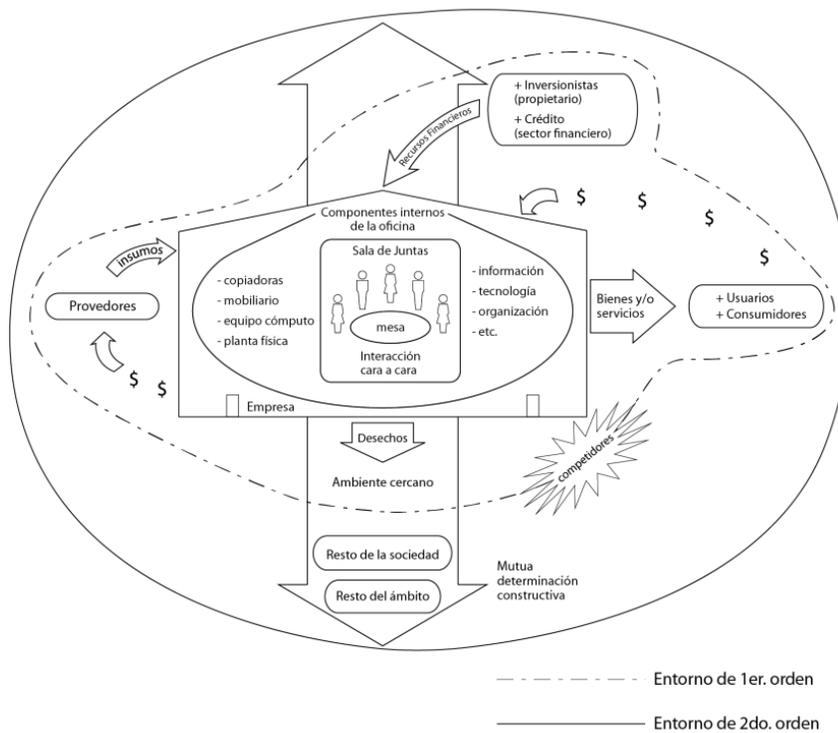


Figura 8.1 Contextos significativos activados en la reunión de trabajo

Fuente: Elaboración propia

Así, esta representación también nos muestra el carácter inclusivo de estos contextos significativos, que al igual que el zoom de una cámara fotográfica, cada contexto es englobado por lo que le sigue, al mismo tiempo que su contenido se hace más grande y, por tanto, más amplio e indefinido y más difícil de analizar detalladamente. Así, si bien en el primer nivel de análisis, la interacción cara a cara, nos permite un análisis empírico, cuidadoso y detallado de los datos conversacionales registrados, a cada "entorno" que vamos añadiendo, nuestra capacidad de profundización analítica se va disipando a medida que se incrementa la cantidad de entornos a analizar. Por otra parte, esta figura también pone de manifiesto nuestra voluntad de optar por una aproximación a los datos de doble recorrido: una perspectiva ascendente, para describir cómo estos actores, con su actividad discursiva, construyen el contexto, pero también una descendente, para ver cómo el contexto extrasituacional condiciona la actividad conversacional.

Es decir, partimos de la creencia de que el contexto se construye cooperativamente en la interacción, pero también que existen ciertas líneas directrices que definen los comportamientos esperables en determinadas situaciones, que configuran guiones o esquemas que nos condicionan las líneas de actuación. Es evidente que estas líneas de actuación más probables pueden ser contradichas pero, muy a menudo, a un precio bastante elevado.

Un último elemento a tener en cuenta, aunque se muestra claro, lo queremos reafirmar, es el hecho de que se trata de una investigación en una pequeña organización que tiene un marcado carácter etnográfico por su enfoque cualitativo y que tiene como elemento central el análisis de prácticas

conversacionales que tienen lugar en un determinado espacio de trabajo, en este caso la sala de juntas de la organización en estudio. Esto hace que la observación participante se convierta en un elemento central en la configuración del corpus de datos a analizar y nos dote de los recursos interpretativos necesarios.

8.2 Componentes del Modelo

Nuestra propuesta de modelo se sustenta en un análisis del escenario en el que se llevan a cabo las reuniones de trabajo, mismo que se respalda en dos elementos clave: una descripción etnográfica de estas reuniones y en un análisis de la dinámica conversacional de los implicados en estas reuniones, elementos que se describen enseguida:

8.2.1 El análisis del escenario

Como hemos dicho, el interés de nuestra investigación sobre las prácticas conversacionales que se establecen entre colaboradores -directos e indirectos- y el dueño/director de la empresa, en una relación cara a cara, representa tan sólo una parte del trabajo que desarrollan los colaboradores en su tarea cotidiana; otro aspecto digno de estudio son las actividades que se realizan en la región anterior de la organización, es decir, en las diferentes áreas con que cuenta la oficina y que tiene distribuidas en los diferentes lugares donde presta sus servicios de consultoría en TI, fuera del alcance y mirada del dueño/director.

Dicho esto, en nuestro caso, nos interesaremos en el estudio del marco espaciotemporal y psicosocial en el que las interacciones se desarrollan y en su dinámica conversacional de una situación en particular: las reuniones de trabajo al inicio de semana en las oficinas de dicha organización. Con ello queremos dejar claro desde un principio los alcances de la investigación con respecto a un análisis más profundo de los aspectos no verbales y paraverbales de las interacciones fuera de este análisis puntual. Aunque, como se podrá notar más adelante, esto no representa que se hayan obviado ciertos aspectos en el análisis del comportamiento de los participantes, y dado que consideramos que este es uno de los aspectos que posteriores investigaciones deberían analizar de manera más detallada, al final de este trabajo sugerimos ciertas pistas al respecto.

8.2.1.1 La descripción etnográfica

Como indicamos al inicio de este capítulo, el modelo de observación se desarrolló en una buena parte, con aportaciones de la etnometodología de la comunicación y otras corrientes discursivas.

En particular, el modelo SPEAKING de Hymes –descrito en el apartado 5.5.2- conforma una base analítica para acercarnos a la descripción y explicación de cualquier acontecimiento comunicativo. Es por ello que hemos decidido emplearlo para realizar la descripción etnográfica de las interacciones analizadas: las reuniones de trabajo, entendidas como un evento de habla relevante de este entorno organizacional.

Evidentemente, esta descripción etnográfica se ha llevado a cabo mediante el trabajo de campo realizado en el seno de la organización. Sin embargo, hay que tener en cuenta que el conocimiento previo que teníamos de la organización –tanto profesional como personal- ha sido determinante tanto para el acceso a la misma organización como para la detección de los ámbitos significativos.

8.2.1.2 El análisis de la dinámica conversacional

Las características que definen las interacciones del trabajo a analizar, en que se ponen frente a frente dos o más interlocutores que deben gestionar sus interacciones en función de un contrato comunicativo específico que otorga prerrogativas a una de las partes (dueño/directivo) y restringe la capacidad de actuación de la otra (colaboradores), significa poner atención sobre determinados aspectos con respecto a su descripción y análisis. Esto conlleva un enfoque empírico y detallado de todo y un seguimiento de ciertos aspectos que constituyen los elementos esenciales con los que se construyen las conversaciones de los interlocutores implicados y que conforman, al mismo tiempo, los elementos básicos de configuración de sus identidades como dueño y como empleado.

Desde este punto de vista y teniendo en cuenta los elementos teóricos antes planteados, una propuesta para dar cuenta con detalle de la complejidad de los diálogos, especialmente cuando se dan entre tres o más participantes es la que se basa en tres dimensiones de análisis (Calsamiglia et al., CAD, 1997): *la dimensión interlocutiva, la dimensión temática y la*

dimensión enunciativa, por tanto, el análisis de la dinámica conversacional de nuestro estudio de caso se hará a partir del estudio de estas tres dimensiones fundamentales del lenguaje¹³

8.2.1.2.1 La dimensión interlocutiva: ¿cuánto y cómo habla cada uno?

Analizar relaciones de trabajo como ésta, en la que la diferencia de estatus entre los participantes es uno de los elementos centrales, conlleva también a analizar si esta asimetría se ve plasmada en el espacio interlocutivo que cada participante ocupa, en la manera como toma la palabra cada uno y en los respectivos roles comunicativos en la interacción.

La medida del capital verbal de cada participante en la interacción es uno de los primeros indicios que nos permite establecer su papel en el desarrollo del evento comunicativo analizado. El capital verbal, tal como lo define el Círculo de Análisis del Discurso (1997: 35), debe entenderse como *"El espacio que cada participante ocupa en el escenario de la interlocución y que se mide mediante el recuento de las tomas de palabra y de tiempo, para ponderar la presencia verbal de cada individuo a lo largo de la secuencia estudiada"*.

El análisis de los modos como se realiza la transición nos permitirá afinar un poco más el carácter de las interacciones analizadas, ya que no representa lo mismo que la *heteroselección* se realice después de una pausa

¹³ Esta propuesta analítica de la dinámica conversacional fue pensada originalmente para el análisis de los debates televisivos del tipo *talk show*. La opción por este modelo se justifica en el hecho de que ésta investigación tiene por objetivo analizar un evento de habla significativo en un entorno cultural de tipo organizacional, en este caso, una reunión de trabajo en una pequeña empresa.

o que se solape, o incluso, se interrumpa la intervención del otro participante dando pie a la *autoselección*. Para ello, y a partir de la propuesta elaborada por los componentes del Círculo de Análisis del Discurso (1997: 36), hemos considerado las siguientes categorías:

Pausa (P): la intervención del locutor tiene lugar después de una pausa

Sin pausa (SP): la intervención del locutor tiene lugar inmediatamente a continuación de la intervención del otro locutor sin producirse un solapamiento de las dos intervenciones.

Encabalgamiento (EN): los dos locutores superponen sus intervenciones durante un cierto tiempo.

Encadenamiento (ENC): la intervención de un determinado locutor es interrumpida por el intento de otro locutor, que no consigue quitar la palabra al primero, que continúa su intervención.

Interrupción (I): la intervención del locutor que tiene la palabra es interrumpida por otro locutor, el cual se apropia del espacio interlocutivo del primero.

Y por último, un análisis cuidadoso de los aspectos interlocutivos de las interacciones también conlleva tener en cuenta cuál es el papel que tiene cada uno de los participantes, cuál es su rol comunicativo. Esto implica establecer qué operaciones discursivas realiza cada interlocutor en relación con el otro. En este sentido, el análisis empírico de los datos, a partir de la tipología propuesta por los miembros del Círculo de Análisis del Discurso en la obra antes mencionada, nos ha permitido elaborar la siguiente clasificación.

Y por otra parte, para remarcar el carácter empírico de la determinación de esta terminología, los ejemplos extraídos para mostrar cada uno de las diferentes operaciones lingüísticas de los participantes en la interacción, han

sido extraídos de las interacciones analizadas tal como se muestra enseguida:

a) aserción (A): proposición emitida por un locutor L1 (RU) cuyo objetivo es aportar información a otro locutor L2 (AL).

(a.1)

(5) RU: =/ya/ ya está lista la página=

(6) AL: =/ya/ ya la vi, ya quiero dar clic=| [mirando a RU]

(8) RU: ¡::ah, ::ya!

(9) AL: =ya quiero | [mirando a RU] &deja ver como se ve aquí [mirando la laptop]

(10) RU: =¡no! Hahh. Hahh. Hahh.¡si mañana le voy a dar unos ajustes de formato en algunos textos y ya

(Fragmento de la transcripción video 146)

b) aserción reformulativa (AR)¹⁴: modalidad de proposición emitida por un locutor L1 mediante el cual se redefine el contenido de una aserción previa para hacerla más comprensible a un locutor L2.

(a.2)

(1012) AS: =pero hay que ir afinando bien ese mapita, porque eso es lo que va a servir [mirando a AL]

(1013) AL: =si, pero... pero ahorita va bien! nada más\... [mirando a AS]

(1014) AS: =ahí va bien, lo que te puede ayudar, ya habíamos visto algo de esos formatitos no sé si recuerden, hubo alguna presentación aquí que les hice... no sé si son los archivos de la semana seis <pausa> porque una semana creo que es la evaluación ¿no? de Recursos Humanos, hay muchas cosas que tienes.. que tienen... que ver. [mirando a todos]

¹⁴ “La reformulación es un procedimiento que sirve para expresar de una manera inteligible lo que está formulado en términos específicos (más abstractos o formales) o que resultan oscuros para el interlocutor. Supone la repetición, y, por tanto, la redundancia típica del discurso pedagógico, pero también de cualquier situación donde el hablante tenga como propósito hacerse entender”. CALSAMIGLIA, TUSON, (1999: 309).

(1015) RU: =sí, con la parte de evaluación [mirando a AS]

(Fragmento de la transcripción video 149)

(a.3)

(1018) AS: =la otra, la administración... [mirando a RU]

(1019) RU: =que es el plan de determinación, la otra es la semana ocho

<pausa> el modelo de ventas por proceso [mirando a AS]

(1020) AS: =/sí/ ahí está explicado el modelo del proceso??? Pero detrás de esto I hay unos formatitos... hay ejemplos de formatos I pero no me acuerdo si fueron en la semana 6 <pausa> esos archivos se los envié por <pausa> para no empezar de cero! [mirando a RU]

(Fragmento de la transcripción video 149)

c) Pregunta (P): enunciado hecho por un locutor L1 con el objetivo de conseguir información de un locutor L2. Esta solicitud de información se puede hacer de una manera directa:

(a.4)

(14) AR: =entonces I este:: ¿cuándo crees me pudieras enviar la información?[mirando a GA]

(15) GA: =¡hoy! [mirando a AR]

(16) AR: =¿¿hoy?? [mirando a GA]

(17) GA: =¡hoy! este:: en el trans:?? en el resto del día/ I pero hoy\ [mirando a AR]

(Fragmento de la transcripción video 143)

O de una manera indirecta:

(a.5)

(34) AL: =¡órale! [mirando a AR]

(35) AR: =sale, ¿a las 10? ¿Igual? [mirando a AL]

(36) GA: =¡jaja!/ [mirando a AL]

(37) AL: =Sí, si a las 10 está perfecto! [mirando a RU]

(38) AL: =¡sí! ¿si RU? [mirando a RU]

(39) RU: =¡sí! [mirando a AL]

(Fragmento de la transcripción video 143)

d) Pregunta confirmatoria o de demanda de comprensión (PC): modalidad de pregunta, propia de la interacción cara a cara, emitida por un locutor L1 cuyo objetivo es garantizar que un determinado locutor L2 mantiene la atención en la interacción o comprobar si ha recibido una determinada información.

(a.6)

(58) AL: =¡si, si! me gusta la idea [mirando a AR]

(59) AR: y ya el 29 ya vemos... [mirando a AL]

(60) AL: =el 29 vemos [mirando a RU]

(61) AR: ya vemos I más I formal el presupuesto – [mirando a la agenda]

(62) AL: =aja <pausa> si, si [mirando a AR]

(Fragmento de la transcripción video 143)

e) Respuesta (R): enunciado emitido por un locutor L2 en respuesta a una pregunta previa de un locutor L1 y que le aporta, al menos, una parte de la información solicitada.

(a.7)

(51) AR: ¿cuándo me enviarían la de pink? <Pausa> hoy es día 15/
[mirando a la agenda]

(52) AL: =el lu???= [mirando a RU]

(53) RU: =nada más con que verifique con la licenciada los últimos
costos= [mirando a AL]

(54) LA: =mañana a más tardar [mirando a AR]

(55) RU: =hoy y mañana= [mirando a AR]

(56) AL: =si=/ [mirando a AR]

(57) AR: ¡=sale=! [mirando a la agenda]

(Fragmento de la transcripción video 143)

f) Validación (V): enunciado de un locutor L1 que indica cómo ha recibido el enunciado de un locutor precedente L2. Podemos establecer las siguientes subcategorías:

1) Validación de recepción (VR): el locutor L2 indica que ha recibido el enunciado de L1.

(a.8)

(28) LA: ==lo que tú pones en enero en ventas== tengo en enero esto, pero facturado, tú lo tienes facturado hasta febrero, por eso hay esta diferencia y se va a ver ahí en la gráfica

¿**sí me explico?** [mirando a AR]

(29) AR: =¡sí!, **que vas un mes desfasado**, digámoslo así, en producción, ¡le llamamos así! [mirando a LA]

(30) Fco: =sí lo generado, que es generado

(31) AL: =por eso manejamos el tema de dinero generado, el dinero ¿ [mirando a Fco]

(32) Fco: =lo generado, la persona ya está trabajando a partir del primero de enero hasta el treinta y uno de enero, va estar trabajando eso es para nosotros es generado, para nosotros lo planeado de ese mismo recurso es que esté trabajando todo el año, entonces lo planeado es febrero, marzo, abril hasta diciembre, lo generado, es enero y lo facturado es a partir del primero de febrero en el momento que se emita la factura y lo cobrado dependiendo de los tiempos

(33) AR: =¡así es!, entonces aquí, que va a pasar?? Entonces entiendo, aquí en diciembre va a aparecer un pico, porque a lo mejor pueda pasar que pidan facturas de diciembre lo diciembre, en ese momento se hace el corte y ya no va a ver un mes de desfase ¿no? [mirando a LA]

(34) LA: =¡exacto!

(35) AR: =puede ser que aquí en lo estimado en lo real, no va a quedar así, sino va a ver un pico y en el global si ya se va a ver el efecto

(36) Fco: =entre noviembre y diciembre, porque en noviembre, desde noviembre comienzan a pedir que se provisionen los pagos, ellos empiezan a aprovisionar los pagos y piden las facturas por adelantado

(Fragmento de la transcripción video 146)

(2) Validación de interacción (VI): el locutor L2 repite el enunciado emitido anteriormente por el locutor L1.

(a.9)

(280) AR: =luego hacemos el contrato, luego hacemos el contrato= luego hacemos el contrato, y a mí me pasa con mis clientes que

porque piensan que son mis amigos **no hacemos contrato** [mirando a AL]

(281) LA: =**no hacemos contrato** [mirando a AR]

(Fragmento de la transcripción video 146)

3) *Validación de acuerdo (VA)*: L2 manifiesta que está de acuerdo con el enunciado de L1.

(a.10)

(560) AR: ochenta mil pesos ¿majá?| ¿no sé si algo más? [mirando a AL]

(561) LA: =**no, está bien**| salvo que necesitamos el punto de referencia| es lo que te decía, pero en términos reales me gusta| y::|| [mirando a un punto fijo en la pared]

(562) AR: podemos hacer una gráfica muy simple| y decir con lo mismo que alimenta aquí, para que veamos|| lo financiero y lo producido, ó ¿cómo? Operativo| ¡Operativo! [mirando hacia todos]

(563) CN: =generado [mirando a AR]

(564) AR: =generado [mirando a CN]

(565) AL: =generado, es qué ?|| [mirando al fondo dellado derecho]

(566) AR: ¿**sí? entonces solo sería cuestión de que me manden....**

(567) GA: =**ándale en una gráfica**, a lo mejor no tanto [mirando a AR]

(568) AR: =¿una gráfica? [mirando a GA]

(569) GA: =una gráfica, no tanto como un espejo, una gráfica nada más [mirando a AR]

(570) AR: =con una gráfica, la meto y ahí se va a ver la utilidad|**¡exacto!** [mirando a GA]

(571) AL: =y le encimamos el otro y ya| y ahí va viendo, cómo se va generando y como se va gastando el real. [mirando a AS]

(Fragmento de la transcripción video 148)

4) *Validación de desacuerdo (VD)*: L2 manifiesta que no está de acuerdo con el enunciado de L1.

(a.11)

(607) AR: =**¡pero tú me mandaste que las ventas!** [mirando a RU]

- (608) RU: =¡ah!:: ok, ok, ok, ok|[mirando a LA y AL]
(609) AL: =ahí hay un dinero que es de pink [mirando a RU]
(610) RU: =¡ah!:: [mirando a AL]
(611) LA: =sí, pero seguramente fue lo que te mando esta RU [mirando a AR]
(612) AL: =y si la inversión inicial es todo el proyecto [mirando a RU]
(613) RU: =**no, lo que yo te mandé fue una proyección de ventas** |
[mirando la AR]
(614) LA: =¡ah!:: [mirando a RU]
(Fragmento de la transcripción video 148)

g) Fórmula ritual (FR): enunciado que emite un locutor L1 que pone de manifiesto que tiene en cuenta las posibles agresiones a la imagen del otro locutor. Estos enunciados tienen el objetivo de "facilitar o suavizar" las relaciones sociales. Estas fórmulas rituales en *general se presentan con más frecuencia a la apertura y a la clausura de una interacción.*

Obertura:

- (a.12)
(705) Vicky: **estamos a sus órdenes** [mirando a AL]
(706) AR: =¡ah! ¿no conocías a Vicky?| perdón|[mirando a AL]
(707) AL: =¡no! se está presentando ahorita [mirando a Vicky]
(708) Vicky: =**me estoy presentando con él, porque no lo conocía** /cualquier cosa que necesite/ estamos a sus órdenes [mirando a AL]
(709) AL: =¡ah! muchas gracias, aquí LA es la que lleva de todo eso. [mirando a LA]
(710) Vicky: =sí, eh estado trabajando con ella| este: es con quién estamos este::viendo los asuntos, este::pero cualquier cosa estamos a sus órdenes\ [mirando a AL]
(Fragmento de la transcripción video 148)

Cierre:

(a.13)

(684) Vicky: =¡/ah/! ok, sí lo vemos [mirando a LA]

(685) AR: =nos hablamos luego Lauris

(686) LA: =¡sí! **que les vaya muy bien**], te hablo más tarde| [Salen de la sala de juntas para retirarse y dejar que la junta, con el resto del personal, continúe]

(Fragmento de la transcripción video 148)

8.2.1.2.2 La dimensión temática: el desarrollo de la interacción

Otro de los aspectos que nos permiten configurar el instrumento descriptivo de las interacciones objeto de nuestro análisis (las reuniones de trabajo en una sala de juntas) es analizar cómo la interacción se organiza de manera estructural y cómo los protagonistas se mueven dentro de esta estructuración temática, que, como veremos, también viene determinada por la existencia de un contrato comunicativo previo entre los participantes.

A efectos de la investigación, el hecho de que el análisis de la dimensión temática sea una parte específica de la propuesta analítica empleada para la descripción etnográfica, el modelo SPEAKING que hemos descrito más arriba, supone que el análisis de los diferentes aspectos temáticos de las interacciones analizadas se haga sobre la base de la propuesta, descrita en este apartado específico, de la descripción etnográfica de la interacción.

8.2.1.2.3 La dimensión enunciativa: ¿quién es quién en la interacción?

El análisis del proceso de construcción de las identidades de los participantes en la interacción requiere poner atención en cómo estos

participantes presentan sus argumentos, sus puntos de vista, en definitiva, de qué modo se implican en lo que dicen, cuál es la imagen que quieren transmitir sobre su persona, sus intenciones, como se implican uno al otro en la interacción, qué recursos utilizan para conseguir sus objetivos. Y es evidente que este proceso de implicación de los participantes, de gestión de la propia imagen y de la del otro, se va creando discursivamente.

Las teorías de la enunciación, que nacen con los planteamientos de Bajtin (1929, 1977, 1979) sobre el carácter dialógico del lenguaje y que serán desarrolladas por Benveniste (1966, 1977) y Kerbrat-Orecchioni (1980), entre otros, ponen su interés en analizar estas marcas subjetivas que los participantes dejan inscritas en el discurso, especialmente los deícticos y los modalizadores.

Como dicen los integrantes del Círculo de Análisis del Discurso (1997: 30), el objetivo de los diferentes enfoques de la teoría de la enunciación...*"Es descubrir todos los indicios del proceso enunciativo, por ello se profundiza en la interpretación del uso de los deícticos, es decir, de las marcas que hacen referencia a persona, tiempo y lugar, y en los procedimientos de modalización que usa el hablante para mostrarse o borrarse en su enunciado"*.

Por otra parte, la enunciación también se puede analizar, desde la perspectiva de la sociología de la interacción y en concreto desde las aportaciones de Goffman, como la gestión de las imágenes de los interlocutores.

8.2.1.2.3.1 Las marcas de la enunciación: las modalidades enunciativas y los modos de estructuración del discurso

Tomando como referencia la propuesta planteada por el Centro de Análisis del Discurso (1997), analizaremos dos grupos de marcas de la enunciación: las modalidades enunciativas y los modos de estructuración del discurso. El primero agrupa a un conjunto de elementos lingüísticos de categorías diferentes (deícticos, modalizadores, etc.) y tiene un carácter discontinuo. El segundo trata de aspectos de carácter más continuo, como la organización global del discurso.

8.2.1.2.3.1.1 Modalidades enunciativas

Para este Centro, la modalidad, en tanto que categoría básica de la enunciación, "manifiesta la actitud del hablante respecto de sí mismo, de su interlocutor y de lo que dice "(1997: 44). Sin embargo, lejos de optar por una aproximación apriorística en función de un determinado modelo teórico, plantean el análisis de una determinada situación de enunciación para, sin preconcepciones, poner de manifiesto cuáles son los indicios que nos permiten identificar las estrategias empleadas por los participantes para lograr sus objetivos comunicativos.

Desde este punto de vista, el Centro de Análisis del Discurso (1997: 45) plantea el análisis de los actos enunciativos como el elemento básico para averiguar la actitud de cada participante "sobre lo que dicen los interlocutores, sobre lo que dice él mismo y sobre los temas objeto de discusión" y lo hacen

de acuerdo con la clasificación que hace Charaudeau (1992: 574), que prevé la existencia de los llamados actos elocutivos, actos alocutivos y actos delocutivos.

Actos elocutivos:

Precisan cómo el locutor presenta su posición respecto de lo que enuncia (yo /nosotros)

Actos alocutivos o apelativos:

Precisan cómo el locutor implica al interlocutor en lo que dice (tú / usted/vosotros)

Actos delocutivos:

Manifiestan que el enunciado está desligado del locutorio y del interlocutor (3ª. Persona o impersonal)

Estos actos enunciativos se pueden clasificar en diferentes subcategorías en función de la diferente forma en que el locutor implica o lo implica su interlocutor en la enunciación.

Modalidades apelativas: la interpelación, la injunción (y la prohibición), la autorización/la desautorización, la advertencia, el juicio, la propuesta, la interrogación, el requerimiento.

(a.14)

(904) AL: =a ver, espérate, espérate al inicio ¿cuál es tu primera actividad? [mirando la presentación]

(905) TA: =elaboración y aplicación del documento del:: levantamiento de información

(906) AL: =/no/ ¡tú revisaste esto GA? [mirando a GA]

(908) GA: =mm mm

(909) AL: =esta no es tu primera actividad, tú parte de un llenado del documento, ese documento lo llenas una vez y es éste, lo elaboras una

vez, ó sea, ¡ah! o sea, este es mi documento y ese es tu punto de partida: ese documento, esa es tu base. [mirando a TA]

(910) TA: =entonces empezamos en la aplicación [mirando a AL]

(911) AL: =lo primero que haces es la aplicación, ó sea, no confundas que estás haciendo el proceso desde cero, porque son las actividades rutinarias del proceso, de rutina el proceso lo vas a volver a hacer desde el formato, es la primera vez que lo hiciste y es la única, entonces tú comienzas desde el formato tal, y los consultores [mirando a TA]

(912) Fco: =para esas actividades existe más procedimiento=

(913) AL: es más, comienza con la definición de un calendario, ¡sí!/ de un calendario por un calendario de, un calendario de la:: generación de un calendario de entrevistas, y luego las aplicas a las entrevistas, porque tienes que llevar una dirección en cada una, ó sea, no puedes ir a ver que hay, tienes que ir a buscar cosas específicas ...

(Fragmento de la transcripción video 148)

Modalidades elocutivas: la constatación, la manifestación del saber o de la ignorancia, la opinión, la apreciación, la obligación, la posibilidad, el querer, la promesa, la aceptación/el rechazo, el acuerdo/El desacuerdo, la declaración, la proclamación.

(a.15)

(745) TA: =\más seria\ ¿por qué más seria? [mirando a AL]

(746) AL: =¡oye! ayer agarra y le hace una pregunta el expositor, la diferencia entre eficacia y eficiencia [mirando a todos]

(747) TA: =¡ay!:: bueno [mirando la laptop]

(748) AL: =y le pregunta a la TA, nada más la abochornó porque no lo pudo explicar [mirando al fondo del lado derecho]

(749) TA: =nadie se dio cuenta\ [mirando a AL]

(750) AL: =no pero es que estaba?, yo sí, yo sí, yo sí [mirando a TA]

(751) TA: =hahh. hahh. hahh.

(752) Fco: =no sabes lo que me dolió [mirando a escritorio]

(753) AL: =y a mí me dolió:: [mirando a TA]

(Fragmento de la transcripción video 148)

c) *Modalidades delocutivas*: la aseveración, el discurso referido o citado.

(a.16)

(62) CN: =¿en dónde quedaron Vicky y Alejandro?=
(63) LA: =En recursos con perfiles especializados [mirando a CN]

(64) AL: =**es que ellos son de desarrollo** [mirando a CN]

(65) CN: =¡ajá!

(66) LA: =Así como, así como me lo dijiste así los tome[[mirando a CN]

(67) CN; =porque recursos con perfiles este::

(Aseveración)

(68) LA: =**deja los busco porque así como me lo dijiste así lo escribí**

[mirando su libreta de anotaciones]

(69) CN: tendrían que ser Miguel y Martha

(70) LA: =entonces está invertido porque:: yo los tenía proyectos de desarrollo y recursos con perfiles especializados ,\son los mismos\ entonces nada más cambiales el nombre, pero ahí están... arriba el más pequeño es de Miroslava y abajo esta Alejandro y Vicka son separados [mirando la presentación y a AR]

(Discurso referido)

(Fragmento de la transcripción video 146)

Las diferentes modalidades enunciativas nos muestran las posiciones que toma el locutor respecto de lo que dice y cómo implica a su interlocutor, pero también respecto a otros discursos externos, poniendo así de manifiesto el carácter polifónico del lenguaje planteado por Bajtin (1982). Así, el estudio de estas modalidades enunciativas nos muestra elementos de la identidad del hablante, del proceso de construcción de la identidad que el hablante quiere transmitir en cada momento en el marco de un evento de habla determinado.

8.2.1.2.3.1.2 La organización del discurso

El segundo elemento en el que Charaudeau (1992) plantea la enunciación son los modos de organización del discurso, que definen los

principios de ordenación textual, vinculados a las funciones de base del discurso (descriptiva, narrativa, argumentativa, explicativa).

Esta organización discursiva está directamente vinculada a los objetivos pragmáticos implicados en el evento comunicativo y a las relaciones establecidas entre ellos.

En nuestro caso, la misma concepción de la relación de trabajo que se establece entre el dueño/directivo -que domina un determinado conocimiento experto- y los colaboradores -que también tienen cierto conocimiento experto, que disponen de determinada información y que no disponen de otra, y que reconocen la autoridad del dueño/director para resolver sus dudas o sus demandas- hace que el tipo de organización de la conversación preponderante a lo largo de la interacción sea una secuencia explicativa de carácter dialogal.

Este desfase entre la información de que dispone el empleado y la que dispone el dueño/directivo es la que define el carácter asimétrico de la relación de trabajo y es la que, como dicen Calsamiglia y Tusón, otorga al discurso explicativo "prestigio, autoridad y poder a quien lo emite, y, consecuentemente, genera poder para convencer y obtener adhesiones "(1999: 308).

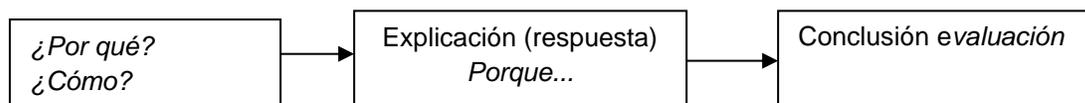
Sin embargo, hay que tener en cuenta que a pesar de este carácter claramente explicativo, en el marco de una secuencia explicativa también aparecen otros tipos de organización de la conversación, tales como secuencias de carácter narrativo o argumentativo.

Siguiendo los planteamientos de Adam y Revaz (1996), entendemos que la existencia de una explicación viene definida por:

- a) Un determinado fenómeno -que no se discute y que se da por cierto- que tiene alguna dificultad en ser comprendido o que se presenta de manera incompleta.
- b) Hay una persona -o varias- que no entiende el fenómeno parcial o totalmente.
- c) Hay una persona -o varias- a quien se le reconoce la autoridad de aclarar las dudas o las incomprensiones porque se sabe que tiene los conocimientos necesarios para hacerlo.

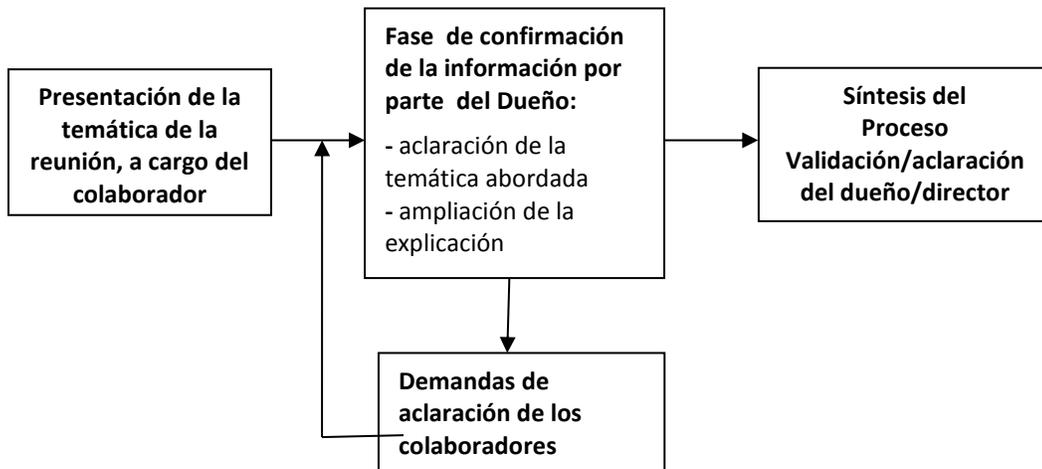
Esta necesidad de explicación puede deberse a la misma dificultad intrínseca del fenómeno, a la ausencia de los conocimientos necesarios en los destinatarios o a que la persona que ha expuesto el hecho ha calculado mal la capacidad de comprensión de los destinatarios. Esta última posibilidad puede dar lugar a secuencias explicativas incrustadas en el seno de un determinado proceso explicativo generadas por las demandas de mayor aclaración por la persona a quien se dirige la explicación. Para estos autores, la secuencia explicativa se presenta de forma esquemática formada por las siguientes fases:

Problema (pregunta)



Este carácter explicativo primordial que define las interacciones entre el dueño y los colaboradores tiene su reflejo en la siguiente estructura organizativa de la interacción que tiene lugar entre los participantes implicados en la relación de trabajo y que reproduce con gran fidelidad el siguiente esquema prototípico (8.1):

Esquema 8.1 Estructura organizativa de la interacción Dueño-colaboradores



Fuente: Elaboración propia

Así, en todos los casos, la exposición inicial del empleado da lugar, una vez aclarada la petición, a la fase explicativa, que ocupa la mayor parte de la interacción. En este sentido, podríamos decir que esta fase explicativa incluiría lo que en la dimensión temática, con base en el modelo SPEAKING, hemos llamado la fase diagnóstica y gran parte de la fase contractual.

En cuanto a la síntesis final, representaría la culminación del proceso explicativo iniciado a raíz de la presentación de los colaboradores, y para el dueño/director, tendría la función de asegurar que su explicación ha sido plenamente comprendida por el empleado. Desde este punto de vista

estructural, esta síntesis formaría parte de la fase contractual, de hecho, sería la culminación.

8.3 Esquema del marco teórico y del modelo analítico

A continuación y a modo de síntesis, se presenta el esquema que recoge tanto las premisas teóricas que configuran el marco de referencia de esta investigación como los diferentes elementos que configuran el modelo de análisis adoptado.

PREMISAS TEÓRICAS:			
<ul style="list-style-type: none"> - Orientación etnográfica - Descripción densa de las prácticas conversacionales - Carácter interdisciplinar: contextos potencialmente activados - Tratamiento global: escenario principal y contexto cercano - Empirismo y análisis detallado de los datos discursivos - Investigación-acción como voluntad de cambio social 			
MODELO ANALÍTICO:			
El escenario			
Objeto	Dimensiones	Elementos	Autores en los que se fundamenta el objeto
Descripción	espaciotemporal	- marco físico - participantes	Hymes, Gumperz, Durante
	psicosocial	- finalidades - estructura temática	
Etnográfica	interlocutiva	- capital verbal - modos de expresar las palabras - roles comunicativos	Hymes, Sacks, Schegloff, Gumperz, Goffman, Kerbrat-Orecchioni
	temática	- la estructura de la interacción	
	enunciativa	- modalidades enunciativas - modo de organización de la conversación	
El contexto			
El entorno	De 1er. orden	- la opinión de los colaboradores, del dueño/director - el punto de vista del investigador	Enfoque sistémico de las organizaciones
	De 2º orden	- la empresa y su marco de actuación legal y económica	
	Extra situacional	- el contexto de confidencialidad de las actividades realizadas por los colaboradores en su trabajo con otras empresas	

Fuente: elaboración propia

8.4 A manera de conclusión: alcances del modelo

Si bien el modelo de observación propuesto es una herramienta que facilita el acercamiento al estudio de las conversaciones, en la medida que nos permite tener una descripción y una explicación de un evento conversacional, resultará harto complicado analizar su evolución a través del tiempo ya que las características y elementos inherentes a las conversaciones se transforman contingencialmente en el tiempo y el espacio organizacional. Por ello, a la luz de este modelo, resultaría extenuante realizar tantos análisis como cambios perceptibles se registren.

Por otro lado parafraseando a Foucault (1969:42), *“cuando alguien intenta racionalizar algo, el problema esencial no es investigar si respeta o infringe los principios de la racionalidad; sino descubrir a qué tipo de racionalidad recurre”*. En este sentido, como se ha podido apreciar, el modelo propuesto obedece a una racionalidad instrumental porque supone individuos racionales, con intereses propios bien definidos, haciendo o estableciendo estrategias para establecer sus interacciones, -adecuación de medios a fines- actuando conscientemente, conociendo lo que son los intereses de los demás, conociendo las posibles respuestas ante ciertas interacciones dadas, entre otros aspectos. Situación que empata, en cierta medida, con la lógica de los estudios organizacionales, parafraseando a De la Rosa (2007), *“conocer el porqué de los fenómenos a partir de los actores involucrados; postura funcional pero también crítica; comprensión de los elementos*

organizacionales más allá de su rol respecto del funcionamiento de la organización”.

Con todo, esta concepción abstracta que se tiene de las conversaciones, no implica que en estas interacciones cara a cara los individuos actúen de acuerdo a una lógica consecucional. Así pues, el modelo propuesto dista de ser un espejo de la realidad, solamente representa un constructo teórico metodológico cuyo propósito, como ya se mencionó antes, es servir como herramienta que facilite la aproximación al estudio de prácticas conversacionales concretas.

Con esto en cuenta, en el siguiente capítulo se precisa más concretamente el objetivo de la tesis, la pregunta de investigación, los aspectos metodológicos contemplados para alcanzar tal objetivo y el registro y tratamiento de los datos inherentes al estudio.

Capítulo 9.- Los aspectos metodológicos y el registro de datos para el estudio de caso

*Los datos no son nada...
... pero lo aparentan todo*

9.1 Introducción

Sobra decir que los aspectos metodológicos en una investigación son tan importantes como lo es la propuesta de diseño de un modelo para la observación de cierta realidad, en la medida en que ésta nos va a permitir concretar aquello que nos preguntamos acerca de un fenómeno.

La metodología de investigación nos va a permitir una mayor objetivación de esta experiencia y evitar perdernos en un mar de datos. Por lo tanto este capítulo tiene como objetivo plantear los objetivos de nuestra investigación, al mismo tiempo que proponer la pregunta de investigación que guiará nuestro trabajo de recopilación de información y el tratamiento que le daremos al registro de datos.

Por otro lado exponemos la estrategia metodológica empleada para el levantamiento y análisis de los datos, mayoritariamente discursivos, recogidos en las sesiones de trabajo de la organización tomada como estudio de caso. También se presentan los criterios de selección de las conversaciones que son objeto de análisis detallado en esta investigación y las características técnicas de los recursos empleados en este proceso.

Como una forma de hacer evidentes las dificultades que entraña analizar las prácticas comunicativas de otros, también se introducen algunos elementos de reflexión sobre el papel del observador en la investigación

etnográfica. Por último, se introduce el concepto de investigación-acción y como, nuestra tesis de investigación en curso, en tanto que ha implicado una reflexión por parte de los actores involucrados en las conversaciones, y de la misma organización en su conjunto, sobre sus prácticas comunicativas cotidianas, se ha convertido ella misma en una investigación-acción, en la medida en que ha incorporado a la voluntad de cambio social del investigador, la implicación directa de los protagonistas en la mejora de su actividad profesional cotidiana.

9.2 La perspectiva de esta investigación

En virtud de que nuestra investigación pone énfasis en el punto de vista de los actores y el significado de las relaciones sociales en la que se desarrolla la acción de los mismos, nuestro punto de diferenciación metodológica será el estudio de caso con un enfoque preponderantemente cualitativo pero sin menoscabo de ciertos aspectos cuantitativos.

Otro aspecto a destacar es la perspectiva ontológica; se aborda la organización como una construcción social con implicaciones difíciles de separar entre el individuo y el fenómeno organizacional en estudio: las conversaciones, es decir, las conversaciones que realizan los individuos a efecto de llevar a cabo un amplio rango de actividades.

9.2.1 El objetivo de la investigación

En términos generales, el **objetivo de la investigación** es estudiar las prácticas conversacionales en una pequeña organización y cuál es el rol que

juegan estas conversaciones en el funcionamiento o desarrollo de ésta organización.

9.2.2. La pregunta de investigación

Este objetivo nos lleva a plantear la siguiente **pregunta de investigación**: ¿Cuál es el aporte de tales conversaciones a la explicación de tal complejidad organizacional?

Teniendo como pregunta secundaria: ¿Es dicho rol lo que le imprime a las conversaciones el carácter de organizacional?

Nuestra postura es que lo organizacional de las conversaciones estriba en que pueden ser entendidas como el fundamento que permite potenciar o inhibir el funcionamiento o desarrollo de las organizaciones, más allá de las conversaciones en sí mismas.

En este sentido el objeto de estudio de esta tesis está representado por la pequeña organización, utilizada para realizar el estudio empírico, y el sujeto de estudio corresponde a las conversaciones y su influencia en el desarrollo o funcionamiento de la misma.

Recurrimos al estudio de caso como estrategia metodológica para acceder al estudio de las conversaciones en un determinado espacio organizacional con miras a sentar las bases para el desarrollo de una línea de investigación más refinada al respecto.

Por otro lado, dado que el estudio de la complejidad organizacional a través de un estudio de caso resulta ciertamente complicado, el enfoque de estudio será preponderantemente cualitativo y explicativo pero también, para

no perdernos en un mar de subjetividades o no caer en la tentación del pragmatismo, se recurre a la cuantificación de algunos aspectos que, de acuerdo al modelo de análisis propuesto, se considera, sirven de ancla para sujetar, en un momento, el fenómeno que se pretende estudiar.

9.3 El registro de los datos

Como hemos ido viendo a lo largo de este trabajo, desde la perspectiva del análisis del discurso, es obligado tomar en consideración los factores contextuales en los que las muestras verbales se producen, de aquí que el enfoque etnográfico de esta investigación ha marcado profundamente la forma en que nos hemos enfrentado a la delimitación de qué datos deben configurar nuestro corpus de estudio, y muy especialmente la forma cómo estos datos deben ser recogidos, más allá de la centralidad que tiene el análisis de los elementos conversacionales.

Así, la característica de esta investigación ha hecho de la observación participante, y por tanto de la participación activa del investigador en el entorno organizacional objeto de análisis, sobre todo de la observación de las reuniones de trabajo de los empleados y dueño/directivo de la empresa bajo estudio, el elemento central del levantamiento de datos.

Además, aunque el trabajo de campo se inició en el primer semestre del año 2011, conviene remarcar que el investigador mantenía una relación de amistad desde mucho antes del inicio de esta investigación con el

director/dueño de la empresa estudiada¹⁵ lo cual supuso un conocimiento significativo del funcionamiento de la organización que favoreció la delimitación de los ámbitos de análisis, y lo que es más importante, el acceso a otros ámbitos o la consulta de documentos que difícilmente se habría podido conseguir sin esta vinculación personal con el dueño/director de la organización.

Por otra parte, aunque el objetivo de la investigación es el análisis de las prácticas comunicativas que tienen lugar en una sala de juntas, la complejidad de la tarea planteada nos ha obligado a delimitar el ámbito de investigación. Así, y como resultado del trabajo de campo antes mencionado, hemos centrado nuestro interés en el análisis de las conversaciones que realizan los participantes en las juntas de trabajo que la organización lleva a cabo los lunes por la mañana en las oficinas de la empresa.

Es decir, son las prácticas conversacionales que se desarrollan en un espacio habilitado para sus reuniones -las que constituyen el escenario- las que han sido objeto de nuestro interés preferente, en tanto que son estas prácticas las que impactan prioritariamente la realización de las acciones organizativas de la empresa. Sin embargo, como hemos señalado en la definición del marco teórico, esto no obvia que el enfoque de la investigación también plantee la necesidad de un tratamiento más amplio de las prácticas comunicativas que tienen lugar en los demás ámbitos de la organización, por

¹⁵ De hecho, en el momento en que se inició el levantamiento de información me encontraba terminando un diagnóstico empresarial a la misma organización, lo cual, de alguna manera, influyó en que el dueño accediera a ser parte de esta propuesta de investigación.

lo que ello conlleva la incorporación de la opinión del dueño respecto a la génesis de la empresa y a ubicar a la misma en su contexto de actuación legal y económico.

También hay que tener en cuenta que, aunque las actuaciones que tienen lugar en el espacio de reuniones de la organización implican al dueño y a todos los empleados que participan de la misma, hemos querido concretar un poco más nuestro objeto de estudio y hemos centrado nuestro interés preponderantemente en las interacciones que realizan el dueño/director, la contadora –agente externo- y una de las colaboradoras de la empresa.

Este interés en el dueño, más que en el resto de los empleados, radica en el papel protagónico del primero como conductor de la interacción, pero también por su posición en la estructura organizacional en relación con los empleados, el acceso a cierta información privilegiada y su interés por definir el destino de la empresa, entre otros aspectos.

Para el caso que nos ocupa la puesta al día de las actividades realizadas por el personal de la empresa en los diferentes frentes de trabajo, puede estar condicionada por la capacidad del dueño/director para comunicar adecuadamente lo que pretende que se haga para su organización.

Si estamos de acuerdo en que una organización, y sobre todo de dimensiones pequeñas, es un reflejo de lo que el dueño/director es, consecuentemente, si es desorganizado su organización será desorganizada, si la información sobre lo que se debe hacer en la organización es limitada o no es bien comunicada, entonces, en ella quedará también reflejada tal limitación.

Sin embargo, esto no implica obviar el papel determinante del resto de los empleados como coproductores de esta acción organizada. Por otra parte, esta preferencia por el dueño como objeto de estudio estaría vinculada a la voluntad personal de corresponder con cierto valor agregado de lo aquí aprendido a las facilidades otorgadas por él mismo para la realización de esta investigación.

En este sentido, es importante destacar que la investigación se ha convertido, sin plantearlo de entrada, en una investigación-acción, ya que el trabajo de reflexión sobre las prácticas cotidianas de la empresa bajo estudio ha hecho que los empleados, y especialmente la dirección de la organización, tomaran conciencia de la importancia de mejorar la comunicación entre ellos y para con los demás colaboradores.

Por otra parte, de manera fortuita se dio que el grupo de análisis estuviera conformado por hombres y mujeres, lo que nos permitiría, en un segundo momento, poder analizar si se da un comportamiento discursivo diferenciado en función del género.

El trabajo de campo se desarrolló de manera intermitente durante más de un año (desde noviembre de 2010 a septiembre de 2011) con visitas semanales a las instalaciones de la organización, sobre todo en el primer semestre de 2011, después en forma más aislada, dependiendo de las actividades y disponibilidad de tiempo de los integrantes de la organización.

Las visitas consistieron, principalmente, en lo siguiente:

- Participación en las reuniones de trabajo del dueño/director con sus respectivos colaboradores. Algunas ocasiones estas sesiones eran de grupo,

sobre todo cuando se trataban temas de tipo más general, previas a las sesiones más focalizadas a resolver algún pendiente surgido durante la semana.

- Realización de entrevistas a los empleados y al dueño/director de la organización.
- Participación en las reuniones de coordinación con el resto de los miembros de la organización y en los festejos por aniversario de la organización o, de manera esporádica, en los festejos por la conclusión o inicio de algún proyecto relevante.
- Análisis de memorias estadísticas, publicaciones y otros documentos relacionados con la organización, así como también de la verificación de la constitución legal de la misma.
- Participación en otras actividades organizadas por la organización (jornadas de capacitación, prospección de clientes, etc.)

Básicamente, el levantamiento de información se efectuó por medio de la grabación con video cámara digital de las reuniones de trabajo reales en donde se discutieron temas relacionados con la operación de la organización y que se complementaron con el levantamiento de otros datos no verbales y paraverbales, así como otros elementos contextuales, necesarios para interpretar lo que pasaba en las interacciones.

Las conversaciones se registraron en la sala de juntas, habilitada para tal efecto, en las instalaciones de la organización, en diferentes momentos y en un período comprendido entre el mes de diciembre de 2010 y agosto de 2011, pero primordialmente durante el año 2011 y, como se mencionó antes,

de forma más esporádica se realizaron otras actividades. Las grabaciones se hicieron con pleno conocimiento de las personas implicadas, es decir, el dueño de la empresa y de los empleados partícipes de tales reuniones de trabajo.

Todas las conversaciones realizadas, tienen la autorización explícita de los usuarios registrados. Los aparatos utilizados para registrar las interacciones fueron una videocámara digital Sony, modelo HDR-XR150 con un disco duro de 120 GB y una micro grabadora Sony, modelo UX 200F de 2 GB. También se hizo un levantamiento fotográfico del exterior e interior de las oficinas de la organización, utilizando una cámara digital fotográfica Nikon D 5100 de 16.2 megapíxeles.

Algunas fotografías adicionales a los requerimientos metodológicos de este trabajo se han incorporado en el anexo.

En el siguiente cuadro se recoge de manera sintética la información técnica de los modelos de los aparatos utilizados en el levantamiento de datos y los respectivos productos resultantes.

Cuadro 9.1 Procedimientos y equipo utilizado en el levantamiento de información

PROCEDIMIENTO	APARATO	PRODUCTOS
Documentación gráfica de las oficinas	Cámara réflex digital Nikon D 5100, de 16.2 megapíxeles	25 fotografías digitales
Grabaciones de las reuniones de trabajo	-Videocámara digital Sony, modelo HDR-XR150, -Micro grabadora Sony modelo UX200F	14 videos de 35 minutos en promedio 7 reuniones y 2 entrevistas

Fuente: elaboración propia.

Cabe mencionar que durante las grabaciones, también se hicieron anotaciones en un diario de campo sobre los elementos contextuales más significativos para ayudar a la interpretación posterior de las interacciones grabadas, todo esto desde la perspectiva del investigador.

Esto incluye descripciones detalladas de los espacios físicos donde se desarrollaban las interacciones (sala de juntas, sala de capacitación), el uso de aparatos específicos (PC, teléfono, fotocopiadoras, documentos informativos, etc.), pero también otros elementos no verbales y paraverbales¹⁶ (como miradas, gestos, exclamaciones).

Llegados a este punto, conviene hacer algunas consideraciones respecto al efecto de la presencia del investigador sobre el comportamiento de los participantes en las reuniones de trabajo analizadas.

Para Duranti (1997: 167), la llamada paradoja del observador participante¹⁷ no es sólo un elemento que afecta nuestra labor investigadora sino...

“que forma parte de nuestro ser social, del hecho de ser miembro de una sociedad y productor/ consumidor de interpretaciones culturales. Ser un agente social, un participante en cualquier situación y en

¹⁶ La división entre *lo verbal* y *paraverbal* no es muy evidente. La entonación, por ejemplo, tiene con frecuencia un papel en la organización sintáctica y dirige la interpretación (por ejemplo, en el caso de la interrogación o de la orden). Además, en el caso de muchas producciones vocales (“ehh...”, “mm...”, etc.) no se sabe bien si se trata de *verbal* o de *paraverbal*. (Maingueneau, 2003: 77).

¹⁷ O lo que es lo mismo, según Duranti (1997: 167) que la recopilación de información conlleva la necesidad de observar minuciosamente la interacción y que para hacerlo (de manera aceptablemente ética) necesitamos estar presentes en el escenario en que esta interacción se desarrolla, lo que propicia una influencia en lo que vemos, porque los demás tienen en cuenta nuestra presencia y actúan de acuerdo con ella.

cualquier papel, significa formar parte de la situación y, por tanto, influir en ella. ¿Hay una solución para esta paradoja? La vida en sí misma es un intento de resolver la paradoja del observador-participante. La llamada observación neutral, con un observador totalmente escindido de lo observado es una ilusión, una construcción cultural”.

Es evidente que la presencia del observador en el lugar de las interacciones, y especialmente el hecho de que los participantes en las juntas de trabajo sepan que se están grabando las conversaciones, condiciona sus actitudes. Sin embargo se trata de un fenómeno residual cuyos efectos sobre el material grabado quedan muy disminuidos en las grabaciones, toda vez que se continúan durante un largo periodo de tiempo. Más aún, asumiendo que nuestra presencia puede modificar la actuación de los agentes implicados en la interacción, esto no afecta el objetivo de nuestra investigación, porque si a lo largo de nuestro análisis encontramos que el dueño/director tiene recursos para comunicarse adecuadamente, entonces es capaz de resolver las posibles incomprensiones que se puedan dar con sus colaboradores, aunque esto sea consecuencia de nuestra presencia, lo que queda claro es que estos recursos existen, que hay mecanismos que permiten mejorar la comunicación entre el dueño/director y los empleados. El hecho de que en este momento el dueño los haya utilizado cuando nosotros estábamos presentes demuestra que hay recursos disponibles para hacerse entender.

Este trabajo de levantamiento de datos conversacionales en el escenario de la actuación, se complementó con la realización de otras acciones con el objetivo de acceder a los bastidores de la actuación. Así, se seleccionaron para entrevistar a dos empleados, la administradora general y al dueño de la

empresa. La menor presencia de empleados se explica por la centralidad de la investigación en el protagonismo del dueño, sin que ello represente olvidar las aportaciones del resto de las personas implicadas.

Por otro lado, también se analizó diferente información escrita, varios documentos legales tales como el acta constitutiva de la empresa, lineamientos y estatutos, el modelo de negocio de la empresa, cartera de clientes y algunos contratos laborales.

En el siguiente cuadro (9.2), se muestran, de forma sintética las diferentes fuentes de datos que han constituido el corpus a partir del cual se ha realizado el análisis de las prácticas conversacionales de la empresa en estudio.

Cuadro 9.2 Fuentes de información utilizadas para el estudio de las conversaciones

TIPOS DE DATOS	A.-Información escrita relevante para las interacciones analizadas	<ul style="list-style-type: none"> - Documentos de trabajo de la empresa - Estatutos, actas, memorias y otros documentos - Otras fuentes bibliográficas (carpeta de servicios)
	B.-Grabaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones de trabajo entre el dueño y ciertos empleados - Reuniones de coordinación del dueño con la administradora y personal de apoyo - Entrevistas con miembros de la empresa
	C.-Otros datos recogidos en el trabajo de campo	<ul style="list-style-type: none"> - Fotografías de las oficinas - Observaciones del investigador - Comentarios de los empleados en contextos no formales - Información no verbal y paraverbal - Descripciones de contextos físicos - Otras informaciones relevantes

Fuente: Elaboración propia.

9.4 El tratamiento de los datos

Una vez realizado el trabajo de campo, se seleccionaron siete de las juntas de trabajo registradas. En la selección de estas grabaciones se tuvieron en cuenta criterios tales como la presencia de hombres y mujeres, la temática abordada, el desarrollo de la interacción y la duración de las juntas de trabajo. Con ello buscábamos poder acotar algunas de las variables que influyen en el desarrollo de la interacción, como por ejemplo que los temas planteados en el desarrollo de la interacción fueran los que se dan de manera más habitual (revisión de presupuestos, de cumplimiento de tareas, alineación de proyectos, seguimiento al desempeño de algunos empleados, contratación e incorporación de nuevo personal, etc.) y no una simple reunión para parlotear sin ton ni son.

También se tuvo en cuenta la dimensión de género, para poder analizar si esta variable tenía repercusiones significativas en el desarrollo de las interacciones.

Para realizar la transcripción de las reuniones de trabajo seleccionadas, en primer lugar, se procedió a digitalizar los videos y comprimirlos en formato MP3 para resguardar los originales y trabajar con una copia en la transcripción de los datos discursivos.

Aunque hoy día existen en el mercado programas informáticos para el tratamiento de textos se tomó la decisión de proceder de forma manual y casera, es decir, transcribir directamente del video con unos cuantos lápices de colores y ciertas convenciones de transcripción para poner a punto y por

escrito el material a analizar. Queda para una posterior investigación realizar una transcripción más profunda y detallada de otros elementos discursivos que no fueron tocados en esta etapa y que pueden dar pie a otra investigación.

Aunque, como hemos dicho antes, en el levantamiento de datos se tuvieron en cuenta diferentes aspectos paraverbales y no verbales, la transcripción de las interacciones se centró especialmente en los aspectos verbales del dueño, la contadora, y algunos de los colaboradores de la empresa. En este sentido, dado este carácter básicamente verbal de la transcripción, las convenciones utilizadas se elaboraron a partir de la propuesta planteada por Tusón (1995), tal como se muestran enseguida:

Numerar las líneas a la izquierda

usar las grafías normales, salvo cuando se quiere señalar algún aspecto fonético de interés para el análisis; entonces usar los símbolos del alfabeto fonético.

ejemplo:

õ nasalización
ε abertura
h aspiración
etcétera

3. *símbolos prosódicos*

¿?	entonación interrogativa
¡!	entonación exclamativa
/	tono ascendente
\	tono descendente
—	tono mantenido
...-	corte abrupto en medio de una palabra
	pausa breve
	pausa mediana
<...>	pausa larga, también <pausa> o <9>, indicando segundos
Γ	tono agudo
L	tono grave
ac	ritmo acelerado
le	ritmo lento

<u>subr</u>	énfasis
MAYÚS	mayor énfasis
::	alargamiento de un sonido
p	piano (dicho en voz baja)
pp	pianissimo (dicho en voz muy baja)
f	forte (dicho en voz más alta)
ff	fortissimo (dicho en voz muy alta)

4. *símbolos relativos a los turnos de palabra:*

== al principio de un turno para indicar que no habido pausa después del turno anterior.

=....=

=....= solapamiento en dos turnos:

H- Vale <pausa> =Pero es que me molestarían las piedras =

M-[mirando a L] = Bueno |oye| y el pan ¿qué? ¿tengo que = ir yo?

para señalar que B interviene aprovechando un pequeño silencio en la intervención de A:

¡ojalá venga pronto!

¡tengo unas ganas de verla!

B- ¡Ay, si!

5. otros símbolos

[] Fenómenos no léxicos, tanto vocales como no vocales, p. ej. [risas], [mirando a B]

{ } Para marcar las fronteras en las que se produce algún fenómeno no léxico que se quiere señalar, por ejemplo:

A-{{[riendo]} no me lo puedo creer }| pero será eso

{{[pp]} pásame el lápiz | por fa}

(???) Palabra ininteligible o dudosa a la izquierda de la línea para señalar algo de interés especial para el análisis

Posteriormente, se seleccionaron las cinco transcripciones que nos parecieron más significativas ya que cumplían con mayor exactitud los criterios planteados, que son las que han sido objeto de análisis exhaustivo. Estas transcripciones, que se adjuntan en el anexo 1, han constituido el elemento central sobre el que se ha aplicado el modelo analítico que hemos presentado en el capítulo 8 de este trabajo.

Sin embargo, es preciso destacar que a pesar de esa voluntad empírica y naturalista del levantamiento de datos, es evidente que la intuición del investigador forma parte de su tratamiento. De hecho, la subjetividad del observador afecta al mismo levantamiento de datos (nos fijamos en determinadas cosas, obviamos otras y no nos damos cuenta de muchas otras).

Esto es especialmente importante en este caso, ya que en el momento de analizar comportamientos cotidianos regidos por normas compartidas de manera inconsciente, la decisión de considerar un comportamiento "desviado" es fruto de la comparación con un comportamiento: el propio, considerado como "normal", como el referente. Nadie escapa a valorar, a percibir, a atribuir valores a los demás en función de cómo se comunican. Por tanto, la relativización de las valoraciones que hacemos de los demás en el análisis de las interacciones cotidianas es absolutamente imprescindible, y al mismo tiempo especialmente difícil, ya que el análisis de la manera como las otras personas se comunican incluye el análisis de los hábitos comunicativos de quien observa. Como dice Reyes (2002: 21),

“¿Desde qué principios y con qué responsabilidad sobre la reproducción textual analizamos la reproducción textual, sus riegos y sus abusos? ¿Con que ideologías lingüísticas tratamos las ideologías lingüísticas, y que prejuicios activamos al hablar de prejuicios? La elección de teorías, la elección de ejemplos, nuestros pasos aparentemente más inocentes, están guiados por normas que no podemos eludir.

Nuestra misión como investigadores es ser conscientes de que somos parte de lo que investigamos y distinguir cuidadosamente los niveles para analizar todas las voces que participan en el entramado

complejísimo de la interacción lingüística y mostrar los riesgos, las consecuencias, las glorias de la comunicación y de la reflexión sobre la comunicación que hacen los hablantes y que hacemos los que estudiamos a los hablantes. Esa es la dificultad y la fascinación de investigar el uso del lenguaje.”

Por otra parte, la misma transcripción la debemos considerar como una interpretación de la realidad, y no la realidad misma, ya que sólo recoge determinados datos. De hecho, la grabación en video, no deja de ser un instrumento, una aproximación parcial a la realidad, lo que para Duranti (1997: 193) significa que... *“cualquier tipo de descripción es por definición una abstracción en la que un fenómeno complejo queda reducido a alguna de sus características constitutivas y es transformado para un análisis posterior.”*

Es decir, debemos tener en cuenta que la transcripción, desde el momento que conlleva la elección de determinados elementos que consideramos significativos para analizar algún aspecto concreto de la interacción y descartamos muchos otros, forma parte en sí misma del análisis de los datos.

9.4.1 Algunas consideraciones sobre el papel del observador

Como hemos dicho más arriba, el análisis sobre las prácticas de comunicación cotidianas en el propio entorno sociocultural del investigador significa, en cierta forma, una puesta entre paréntesis de todo lo que consideramos "normal". Es decir, supone intentar acercarnos a la propia experiencia cotidiana como si no lo fuera, con el mismo espíritu que debería marcar el trabajo etnográfico en comunidades culturales ajenas a la propia, con las dificultades que ello conlleva, dado el carácter inconsciente de las

prácticas cotidianas que desarrollamos como miembros de un grupo social y cultural determinado. Así, es en este ámbito cercano donde la sensación de desarraigo, implícita en la condición de etnógrafo, toma plenamente su sentido. Como dice Levi-Strauss (1955: 59):

“El etnógrafo, a la vez que admitiéndose humano, trata de conocer y juzgar al hombre desde un punto de vista suficientemente elevado y distante para abstraerlo de las contingencias particulares de tal o cual sociedad o civilización. Sus condiciones de vida y de trabajo lo excluyen físicamente de su grupo durante largos períodos; por la violencia de los cambios a los que se expone, adquiere una especie de desarraigo crónico: nunca más volverá a sentirse como en casa; quedará psicológicamente mutilado.”

La asunción del "de cerca y de lejos" y "la mirada distante", que plantea este autor pudieran sintetizar lo que debe ser el trabajo etnográfico, pero también conlleva un precio a pagar por el etnógrafo, especialmente cuando su objeto de estudio le lleva a cuestionarse lo que entendemos como "natural", ya que una vez hecho esto, es evidente que ya nunca nada volverá a ser como era antes.

Desde este punto de vista, el diario de campo de la investigación, además de datos y anotaciones sobre los elementos que constituyen la investigación (los participantes, el entorno en que se desarrolla su interacción, anotaciones bibliográficas o reflexiones fruto de la introspección del momento), también recoge el proceso de desarraigo que conlleva la misma investigación.

Es, en cierta medida, el recorrer de un viaje de iniciación que hace del investigador el mismo objeto de la investigación que lleva a cabo y que le lleva a cuestionarse la misma esencia de su labor como analista.

En palabras de Levi-Strauss (1955: 430), reflexionando sobre su papel como etnógrafo:

“Sobre todo, uno se pregunta: ¿Qué he venido a hacer aquí? ¿Qué espero? ¿Con qué fin? ¿Qué es exactamente una investigación etnográfica? ¿El ejercicio normal de una profesión como las demás, con la única diferencia que el escritorio o el laboratorio están separados del domicilio por algunos millares de kilómetros? ¿O la consecuencia de una elección más radical, que implica poner en cuestión el sistema donde uno ha nacido o ha crecido?”

Los siguientes fragmentos, extraídos de anotaciones del diario de campo de diferentes momentos en el desarrollo del trabajo de campo en las oficinas de la organización, ponen de manifiesto esta componente emocional, intrínseca al mismo desarrollo de la investigación sobre el terreno y los mismos celos sobre la esencia específica del trabajo etnográfico:

(d.1)

"... La situación de estar escuchando, grabando... no deja de inquietarme por el hecho de pensar sobre el impacto de mi presencia en la reunión. Por otro lado, escuchar las intervenciones de los empleados me deja una cierta sensación de impotencia, de no poder hacer nada. "

(Fragmento del diario de campo, plaza villa de Madrid, 09/03/2011)

(d.2)

"La situación de incomodidad en un espacio de 7.5 m² es grande, No sabes muy bien que hacer para disimular/justificar tu presencia."

(Fragmento del diario de campo, plaza villa de Madrid, 10/04/2011)

(d.3)

"Hoy no es el mejor día, yo también me encuentro incómodo.

¿Qué estoy haciendo aquí? ¿Por qué debo registrar las conversaciones, tomar notas mientras la gente se desvía del tema principal de la reunión y cuenta sus problemas... son personas y no objetos de estudio ... " (Fragmento del diario de campo, plaza villa de Madrid, 25.03.2011)

(d.4)

"Antes de comenzar siento la desazón de siempre, la pregunta de siempre: ¿con qué derecho me puedo meter en la vida de estas personas? ¿Cuál debe ser mi papel aquí? "

(Fragmento del diario de campo, plaza villa de Madrid, 20/05/2011)

Pero el diario también recoge consideraciones éticas sobre el propio trabajo del investigador, por otra parte claramente implícitas en las reflexiones anteriores sobre el papel del etnógrafo y en las palabras de Levi-Strauss:

(d.5)

"¿El hecho de que nadie diga nada sobre la grabación tiene que ver con su asunción como sujetos con menos derechos? ¿Pasaría lo mismo en una reunión de coordinación en CBI? "

(Fragmento del diario de campo, plaza villa de Madrid 30/03/2011)

(d.6)

"El escenario utilizado para grabar es muy restringido en cuanto a espacio. Su conformación en forma de cuchilla me impide pasar desapercibido, tengo que estar interrumpiendo para cruzarme cuando se detiene la reunión por cualquier motivo. En el caso de hoy, tocaron varias veces a la oficina y no había nadie que atendiera.

Percibo cierta incomodidad en algunos miembros, no sé si es porque estoy grabándolos o bien por lo reducido del espacio.

No sé si los empleados hubieran dejado que fueran grabados o están acatando una orden del dueño/director. Les hubiera preguntado por separado"

(Fragmento del diario de campo, plaza villa de Madrid, 03/02/2011)

(d.7)

"El hecho de preguntar a la gente sobre si quieren ser grabados da opción a decir no, pero también hace que tomen con mayor seriedad lo que están haciendo. Tener la videgrabadora enfocada a la mesa de trabajo, trabajando todo el tiempo, a la vista de todos, no da otra opción"

(Fragmento del diario de campo, plaza villa de Madrid, 03/02/2011)

Como se puede ver, las reflexiones giran alrededor de cómo informar a los empleados del hecho de ser registrados y de los efectos que esto puede tener sobre los actores involucrados, pero también introducen elementos vinculados a la posición del investigador en relación con los mismos. La percepción que los empleados tienen del investigador estaría vinculada, por un lado, a su equiparación al dueño/director (el investigador se encuentra dentro del despacho del Dueño/director siempre que acude a este tipo de sesiones) y, por otro, a la misma interiorización del empleado como un sujeto con menos derechos, vinculado a su condición de trabajador.

Conviene destacar aquí también que el hecho de que el dueño/director autorice la presencia del investigador en las oficinas -algo que era poco habitual hasta ese momento- refuerza la percepción del investigador como controlador de la tarea de los empleados, como pusieron de manifiesto algunos trabajadores y cómo queda recogido en la siguiente anotación del diario:

(d.8)

"Algunos empleados ven mi presencia como una forma de fiscalizar su trabajo. En algunos casos, la preocupación es evidente. Cuando entrevisté a una de las vendedoras de Pink y le pregunté por cómo le había ido en su desayuno de prospección la note con una actitud defensiva hacia su trabajo, o como si hubiera algún problema."

(Fragmento del diario de campo, Plaza Villa de Madrid 15/03/2011)

Así, las consideraciones éticas del investigador en relación con sus informantes estarían vinculadas a la manera de encontrar una situación de equilibrio entre los objetivos de la investigación y la responsabilidad ética de no "traicionar" la confianza de los empleados. Como dice Duranti (1997: 171), hablando de la relación entre los objetivos de la investigación y la ética del trabajo de campo:

"...no hay forma de escapar de la responsabilidad que tenemos como investigadores hacia las personas que estudiamos. Esto no significa que tengamos siempre que escribir solamente lo que pensamos que les gustará, sino que sea lo que sea lo que decidamos decir en público o publicar debería estar guiado por la conciencia de las posibles consecuencias de nuestra investigación."

Es decir, siempre debemos plantearnos los efectos que la investigación puede tener sobre nuestros informantes y aunque los objetivos de nuestra investigación busquen indagar sobre la acción organizada de una pequeña organización, debemos tener en cuenta que la publicación de las conversaciones que nuestros informantes de manera tan generosa nos ofrecen, pueden comportar repercusiones negativas en tanto que permiten a sus responsables jerárquicos conocer sus recelos sobre el funcionamiento de

la organización, las críticas a las normativas internas o su flagrante incumplimiento, lo que evidentemente, nos debe de llevar a asumir las consecuencias de nuestro actuar.

Es evidente que el debate sobre las implicaciones éticas del trabajo de campo se convierte en un elemento central que no se puede obviar en una investigación que implique el análisis de otras formas de ser, de hacer o de decir.

Volviendo a las reflexiones de Duranti (1997:171):

“Necesitamos crear una comprensión teórica de nuestra postura y posición respecto de los métodos etnográficos que empleamos. El concepto de los etnógrafos como mediadores culturales [...] es una forma de llegar a un acuerdo con la compleja realidad del trabajo de campo. Ignorar los problemas o decidir no salir de casa no son soluciones viables.”

9.4.2 La entrevista como construcción interaccional

Es un hecho que el trabajo de los empleados no se reduce a sus interacciones en las juntas de los lunes, sino que conlleva una serie de actuaciones que tienen que ver con el funcionamiento de la organización, con el seguimiento y cumplimiento a normas y rutinas vinculadas a su ejercicio profesional, reuniones de coordinación con el personal a su cargo, la elaboración de expedientes, entre otras actividades, propias de su ámbito de responsabilidad.

Según Goffman (1959), un escenario comunicativo se encuentra dividido en dos zonas bien delimitadas: una zona frontal (frontstage), el escenario donde se desarrolla la actuación del individuo, en este caso la sala

de reuniones, y una zona posterior (backstage), los bastidores, que constituye el espacio privado donde el individuo se puede quitar su careta, volver a su estado más cotidiano.

Esta separación de escenario y bastidores la hemos podido observar a lo largo del estudio de campo. Antes o después de las reuniones de trabajo los empleados hablan entre sí o con otros empleados, con el investigador o con otras personas ocasionalmente invitadas a estas reuniones, hacen comentarios, bromas, emiten críticas, etc. En definitiva, reflejan un comportamiento más relajado que el que presentan en las sesiones de trabajo con el dueño/director.

En este sentido también se puede hablar de la existencia de una región posterior de la misma labor investigadora, de la representación que se hace el investigador del objeto de estudio. Esta región posterior puede ser entendida como una toma de conciencia por parte del investigador de su papel mediatizado y mediatizador en cualquier investigación que pretenda analizar las prácticas comunicativas de un grupo determinado, especialmente cuando esta investigación tiene lugar dentro del mismo grupo sociocultural del cual el investigador forma parte.

En este caso, la asunción de la entrevista como algo construido durante la interacción, con sus reglas de funcionamiento y sus asimetrías, significa tener en cuenta también el comportamiento discursivo del investigador e incorporarlo como un elemento más del análisis de los datos.

Para Mondada (1997), la entrevista no nos dota tanto de datos objetivos que podemos extrapolar para demostrar nuestro punto de vista, sino de

elementos que nos permiten conocer cómo el entrevistador y el entrevistado construyen una explicación del mundo, como definen sus papeles y sus responsabilidades en la producción de sentido. En palabras de esta autora:

“Comprender la entrevista como un acontecimiento de colaboración, en el curso del cual se elabora una versión pública e intersubjetiva del mundo, significa no tanto intentar aislar los objetos del discurso, sino es indagar sobre los procedimientos por los cuales los participantes los imponen, los transforman, los ratifican o los rechazan. Frecuentemente las tentativas del entrevistador de enunciar una forma de objeto de discurso estabilizada, aceptada y compartida, fracasan delante de las dinámicas propias de la interacción.” (Mondada, 1997: 67).

En definitiva, nos permiten analizar nuestro papel como investigadores, y en última instancia nos permiten conocer nuestra influencia en la determinación de los datos que posteriormente utilizamos como justificación de nuestros planteamientos. De hecho, nos sirven para conocernos mejor a nosotros mismos.

Si analizamos el siguiente fragmento extraído de la entrevista realizada a GA podremos poner de manifiesto alguno de estos aspectos:

(e.1)

(72) I:si va camino de la pregunta que me has hecho

(73) G: sí bueno | más o menos sí | era un poco más general | a ver | sí::: | tal como hablábamos con los con los::-

(75) I: DBA's

(75) G: DBA's que tenían || unas dificultades específicas con un grupo de trabajo en TV | a ver si con otros grupos también | no no ya está bien || una cosa que ha salido en CE Consulting |hablando de CE Consulting | eh:: una cierta per- percepción de que dentro dentro de CE Consulting había dos :: dos dos visiones un poco con la atención | [riendo ???] | una mucho más | dura seca | que va por la eficacia :: y que quiere :::

una buena atención| resultados | y otra que encuentro que tú estarías más vinculado que es una más de ::: digamos paternalista | o si quieres de preocupación por las personas y más cercana entonces | ::a la gente la gente que atiende a los proyectos que da más de lo :: que puede porque :: tiene la necesidad y AL no los quiere dejar sin chamba y a otras que :: les :dice no no tú tienes una hora y día para entregar y no puedo atender muchos proyectos porque quiero hacerlo bien ahorita no te puedo apoyar vuelve la otra semana porque :: si no no lo podemos hacer bien || tú crees que es buena esta percepción o te inclinas por una o por otra? || ¿Cuál es tu postura ante de esto?

(Fragmento de la entrevista a GA)

En primer lugar, podemos ver como las últimas palabras de la primera intervención del empleado, reforzadas por la respuesta del investigador, establecen claramente la posición del investigador como entrevistador, como quien hace las preguntas ante el empleado, (el entrevistado) que es quien las responde. La asimetría de la relación se refuerza por la introducción de un elemento de evaluación de las respuestas del empleado, que el mismo empleado pide, y que establece que ha habido unas expectativas previas que no han sido alcanzadas en su respuesta.

También se ve claramente el papel director del investigador en los temas que se tratan y de los que se abandonan a lo largo de la entrevista, sin dar posibilidades al empleado de poder reelaborar su anterior respuesta, introducir elementos nuevos o incluso contradecirlos. Este control sobre de qué se habla es un eficaz mecanismo de objetivación de las respuestas del empleado.

También muestra las ideas preconcebidas del investigador sobre los empleados, fruto de conversaciones anteriores con otros tantos empleados y con el mismo entrevistado.

Por último, el cambio de código del investigador pone de manifiesto sus ideas preconcebidas sobre los conocimientos lingüísticos del empleado, y por extensión para los demás empleados. Aunque poco después de iniciar la entrevista, el empleado expresó que comprendía perfectamente la razón de la entrevista y que el investigador comenzara a entrevistarlo.

Como podemos ver, la entrevista también nos permite acercarnos al papel del investigador enfrentado al reto de analizar el discurso de los demás a partir del propio discurso. En definitiva, a tener en cuenta que analizamos las prácticas comunicativas de los otros a partir de nuestro propio comportamiento comunicativo, que consideramos "normal" y universal, y por tanto, nos permite acceder de manera "crítica" a nuestra propia conciencia e ideología.

9.4.3 La investigación como investigación-acción

Una de las consecuencias de la investigación es que el trabajo de reflexión sobre las prácticas de comunicación cotidianas en la gestión de la acción organizada de la empresa, ha hecho que el dueño y los colaboradores partícipes de estas reuniones tomaran conciencia de la importancia de mejorar su comunicación para con ellos mismos y sus colegas y subordinados. En este sentido, la investigación se ha convertido en una investigación-acción en tanto que ha integrado la voluntad de cambio social

del investigador con la implicación directa de los protagonistas de la investigación en la mejora de su actividad cotidiana a partir de una reflexión cuidadosa sobre su práctica profesional, que pasa a ser el centro de atención a partir de la cual podemos descubrir qué aspectos pueden ser mejorados o cambiados para conseguir una actuación más satisfactoria.

Siguiendo la propuesta de Tusón (1995), este tipo de planteamiento se estructura en las siguientes fases: a) formulación del/los problema/s b) establecimiento de unos objetivos, c) planificación d) actuación e) observación y f) discusión-reflexión. Una vez seguido este proceso, se produce un replanteamiento del objetivo, el cual desencadena un nuevo ciclo b) - f).

Hay que tener en cuenta que este es un proceso lento, minucioso y a veces imprevisible, que puede hacer aflorar más problemas de los previstos. Además, exige la colaboración entre compañeros, sobre todo con respecto a las discusiones de trabajo y la toma de decisiones. Otro elemento central, como ya hemos dicho, es que se basa en la acción y la experiencia de los propios actores implicados y de su voluntad para cambiar y mejorar su trabajo. Y, por último, se asume que el trabajo cotidiano se desarrolla mediante una serie de interacciones conversacionales que facilitan o dificultan el desarrollo de los objetivos planteados por y para la organización.

En este sentido, las grabaciones y las transcripciones de las actividades observadas se convierten en un elemento metodológico de primer orden ya que nos permitirán objetivar la actividad observada, lo que facilitará la reflexión-discusión posterior.

Por otra parte, las entrevistas realizadas a los implicados permiten profundizar en sus intereses, conocer sus opiniones, y las discusiones en grupo permiten poner en común las conclusiones y tomar las decisiones correspondientes. Desde este punto de vista, es evidente que el objetivo planteado inicialmente en la investigación -analizar las prácticas conversacionales que tienen lugar en el seno de una pequeña organización-, el deseo de que este conocimiento repercuta en una mejora de la acción organizada de la misma -y los planteamientos metodológicos adoptados-, han supuesto un punto de salida inmejorable para hacer de la investigación una investigación-acción.

9.5 A manera de Conclusiones

Una vez planteado el objetivo de nuestra tesis de investigación, hemos descrito la forma en que se recopilaron los datos para el análisis de los elementos conversacionales, las fuentes de datos a las que recurrimos, el tratamiento que se les dio a los mismos y breves consideraciones respecto al papel del investigador desde la perspectiva del trabajo etnográfico realizado en esta investigación.

Cabe, finalmente, como conclusión a esta etapa, y como preámbulo a la tercera y última parte de nuestro trabajo de investigación, hacer algunas precisiones respecto a los puntos antes mencionados.

Cuando hablamos de datos, no nos referimos a un muestreo probabilístico, sino a un muestreo intencional y razonado. En nuestro estudio de caso, que se aborda en el siguiente capítulo, los llamados “sujetos de

estudio” no son unidades de observación que tienen connotaciones individuales, sino “informantes” o “participantes” que en su conversar, dan cuenta de su visión de la realidad.

De este modo, la representatividad no está asociada al concepto numérico y estadístico con el que ha sido utilizada en la metodología cuantitativa, significa, por el contrario, que los participantes están actuando como si estuvieran en el rol donde lo que es importante sobre ellos, en la interacción, no son sus cualidades personales, sino el hecho de ser parte de una comunidad, en este caso de una organización.

No buscamos confirmar o verificar una teoría, lo que pretendemos es aproximarnos al mundo de los significados que constituyen las conversaciones de un grupo de personas reunidas en una sala de juntas.

De este modo, la selección muestral es un proceso que se va realizando conjuntamente al análisis de datos. Se selecciona un fragmento de una videograbación, se transcribe, se analiza y luego pasamos a la siguiente rerevisión de la videograbación. Esto permite una relectura de los análisis anteriores, y así sucesivamente. El análisis de la conversación, al menos como aquí lo entendemos, es una aproximación de trabajo extremadamente intensivo, en la medida en que el investigador, inevitablemente, requiere leer y releer largos fragmentos de transcripciones.

Tal como manifiestan Potter y Wetherell (1987):

“Porque uno está interesado en los usos del lenguaje (...) y porque un largo número de patrones lingüísticos emerge igualmente de pocas personas, generalmente pequeñas muestras o pocas entrevistas son completamente adecuadas para investigar un interesante y

pragmáticamente importante rango del fenómeno. Para el análisis del discurso el éxito de un estudio no es dependiente del tamaño muestral”.

Estos mismos autores señalan que el criterio del tamaño muestral depende de la pregunta de investigación.

Una vez hechas estas observaciones, procedemos, en el siguiente capítulo, a la prueba del modelo propuesto en el capítulo 8, apegándonos a la propuesta metodológica aquí planteada.

PARTE III EL ESTUDIO DE CASO: EL ANÁLISIS DE LAS PRÁCTICAS CONVERSACIONALES EN UNA PEQUEÑA ORGANIZACIÓN

“Nosotros necesitamos descubrir qué está sucediendo en las organizaciones antes de correr a contarles a los Gerentes qué hacer con su cultura (Schein, 1990: 110)

“No hay camino para donde nadie ha ido antes. Para llegar a lo nuevo, el camino tenemos que construirlo nosotros mismos”

Presentación

A continuación se presenta la última de las tres grandes partes en que se ha dividido este trabajo de investigación.

En esta última sección se presenta el análisis completo de los aspectos conversacionales recopilados en la pequeña organización tomada como estudio de caso. Con ello se pretende mostrar de manera detallada el procedimiento analítico empleado en esta investigación y el potencial explicativo del que nos provee al realizar el análisis de estos datos, enseguida, se extraen las conclusiones sobre el estudio de caso, quedando como último capítulo, las conclusiones generales y una propuesta de nuevas líneas de investigación. Finalmente, se recoge una reflexión personal respecto a la experiencia vivida en esta aventura intelectual, las referencias bibliográficas y los anexos, donde se pueden consultar las transcripciones de las grabaciones hechas en la sala de juntas de la organización objeto de análisis de este trabajo.

Capítulo 10.- Estudio de caso: un análisis completo de los aspectos conversacionales al interior de una pequeña organización (C.E. Consulting)

10.1 Introducción

En este capítulo vamos a abordar el caso de una pequeña organización. En primera instancia describimos su actividad económica preponderante y enseguida haremos una breve narración histórica de su fundación. Finalmente, nos dedicamos a presentar los resultados extraídos del análisis completo de los aspectos conversacionales de ciertas reuniones de trabajo, previa selección, de esta pequeña organización a partir del modelo propuesto en el capítulo anterior.

El análisis de estas conversaciones ha configurado el corpus de datos de esta investigación. Con ello, mostraremos de manera detallada el procedimiento analítico empleado en esta investigación y sus potencialidades explicativas. Es decir, presentamos el análisis de lo que hemos llamado el escenario de la actuación, interesándonos por la descripción etnográfica de las reuniones de trabajo seleccionadas y por el análisis de su dinámica conversacional, al mismo tiempo que incorporamos otros aspectos vinculados al marco contextual en que, cotidianamente, tienen lugar estas sesiones de trabajo.

10.2 Contexto histórico y económico de la organización estudiada

10.2.1 Actividad económica preponderante

La organización en estudio, CE. Consulting, es una pequeña empresa que pertenece al sector de servicios y que tiene como actividad fundamental la consultoría en el mercado de las Tecnologías de la información (TI). Su mercado meta lo conforman empresas de nivel corporativo triple A, ofreciendo servicios de implementación y desarrollo de proyectos de control interno, así como la mejora y certificación de procesos, entre los cuales figuran los Sistemas de Gestión de la Seguridad de la Información, los procesos para el cumplimiento de la Ley Sarbanes-Oxley¹⁸ y la Norma TS 16949¹⁹.

Su plantilla laboral, en el periodo que comprendió la investigación de campo, la conformaban 23 personas incluyendo al dueño, de los cuales 18 eran hombres y 5 mujeres, todos con licenciatura terminada, algunos con alguna especialización o maestría.

De acuerdo a la clasificación empresarial de la Secretaría de Economía, -Cuadro 1.2 del capítulo 1 de la primera parte de este trabajo- se

¹⁸ La Ley Sarbanes–Oxley, es una regulación surgida después de los escándalos financieros en Estados Unidos. Fue propuesta por el diputado Michael G. Oxley y el Senador Paul S. Sarbanes en el Congreso estadounidense. La SOX como comúnmente se le llama, nació como respuesta a una serie de escándalos corporativos que afectaron a empresas estadounidenses a finales del 2001, producto de quiebras, fraudes y otros manejos administrativos no apropiados, que mermaron la confianza de los inversionistas respecto de la información financiera emitida por las empresas. Hoy es de aplicación generalizada para todas aquellas empresas que cotizan en bolsa.

¹⁹ Concebida por y para la propia industria automotriz, la certificación bajo este sistema de gestión de calidad es un requisito obligatorio para todas las empresas interesadas en hacer negocios en este sector.

le consideraba como una empresa pequeña por el número de empleados (11 a 50), desempeñándose en el sector de los servicios.

Al día de hoy la plantilla laboral ha pasado de 23 personas a 54 personas, fluctuando el número de empleados según la cantidad de proyectos a atender, llegando a tener, en ocasiones, más de 60 empleados.

Bajo estas condiciones estaría en el rango de clasificación de las medianas empresas de servicios, sin embargo aún no alcanza a tener los niveles de facturación mínima indispensable para considerarse por completo en este segmento: facturar arriba de 100 millones de pesos por año, por lo que para efectos de este trabajo la seguiremos considerando como una pequeña empresa de servicios pues su facturación oscila en los 25 millones de pesos al año.

Por el tipo de servicios que ofrecen la formación preponderante de los colaboradores es en el área de ingeniería. Actualmente su estructura organizacional está conformada de la siguiente manera:



Los aspectos estratégicos de su marco normativo y axiológico comprenden los siguientes elementos:

OFERTA DE VALOR

En CE. Consulting controlamos, automatizamos y administramos procesos de negocio y TI coadyuvando al cumplimiento oportuno de marcos regulatorios, disminuyendo tiempo y costos en empresas con cultura y estructura organizacional complejas.

MISIÓN

Entregar soluciones de servicios en Tecnología de Información a corporativos nacionales, internacionales y al sector gobierno para garantizar que optimicen su operación mediante la explotación de los recursos tecnológicos y de infraestructura a través de personal calificado y una metodología apegada a mejores prácticas.

VISIÓN

Ser un referente en servicios de tecnología y desarrollo de software en México y América Latina en un periodo de 5 años a partir de agosto del 2013.

VALORES:

INTEGRIDAD. Orientamos nuestras acciones a un ambiente de apertura, ética y honradez, con la finalidad de construir confianza y respeto mutuo entre nuestros colaboradores, clientes y la sociedad en general.

DETERMINACIÓN. Tenemos claros nuestros objetivos y alcanzamos nuestras metas a través de un alto sentido de pertenencia y de contribución personal por los resultados.

ÉXITO. Somos líderes que desarrollan soluciones dinámicas y atractivas, que inspiran a otros para lograr la excelencia.

10.2.2 Breve historia de la fundación de la organización

El nacimiento y desarrollo de la empresa de consultoría en diseño de procesos e implementación de normas ISO, CE Consulting, está íntimamente ligado a la historia personal y profesional de su dueño.

Alfredo, director general y dueño de la empresa que nos ocupa como caso de estudio considera que este deseo de tener un negocio propio le viene desde la época en que su padre, después de desempeñarse como obrero por

muchos años, renuncia a su trabajo y decide, junto con unos amigos, montar una empresa para fabricar y dar mantenimiento a remolques de los llamados “tráileres” allá por el año de 1979.

Hijo de un matrimonio tradicional y siendo el tercero de 4 hermanos, la aventura empresarial de su padre lo sorprende a la edad de 9 años, impactándolo fuertemente. La razón es simple, pasar de condiciones de marcada precariedad a contar con un nivel de vida más holgado producto de lo bien que marchaba el negocio de su padre, no es para menos.

“Recuerdo que mi padre como obrero trabajaba mucho, inclusive sábados y domingos, lo que le dejaba muy poco tiempo para nosotros. Mi madre apenas podía con el trabajo de la casa y la atención a todos sus hijos. Al poner su empresa mi papá, nuestras condiciones cambiaron, se vuelven realidad nuestras aspiraciones de tener fines de semana familiares, comprar ropa nueva y hasta de tener auto propio”

Esta situación tan marcada le llevaría con el paso de los años a pensar en la idea de tener una empresa. Muy propio de su pensamiento de niño, cree que para ello tiene que estudiar para “gerente”, en virtud de que todo el tiempo escucha a su padre comentar “soy el gerente de mi empresa”. No logró estudiar para gerente pero sí se convirtió en ingeniero industrial, cursando la carrera en una institución pública del norte de la ciudad de México.

Joven y con muchos deseos de aprender, pronto encuentra acomodo entre un grupo de expertos que, habiendo renunciado a su empleo en una prestigiada firma, deciden fundar una nueva empresa. Así, se une al nuevo

equipo y los resultados no tardan en llegar. A mediados de 1995 comienza su primer trabajo como consultor de negocios alcanzando resultados sorprendentes al encargársele la reingeniería de procesos de uno de los grupos aduanales más importante de México.

“Lo que me ayudó mucho fue la tutela de mi consultor de apoyo.

Un señor con mucha experiencia y tablas en el negocio. La verdad es que le eché muchas ganas y los resultados se dieron. Disminuimos el tiempo de tramitación aduanal de 32 a 8 horas, logramos un incremento de la capacidad instalada en 100% y terminamos con la formación de equipos especializados, mismos que redefinieron la estrategia comercial de dicha agencia. Un proyecto de Reingeniería sumamente exitoso, para ser la primera responsabilidad como profesional de este negocio”.

Continúa su trabajo de consultoría implantando ERP's²⁰ para empresas de manufactura, logrando colocarse en pocos años como un profesional exitoso, reconocido en el ambiente de la manufactura por su notable desempeño y habilidad para implantar modelos de vanguardia como JIT, Manufactura discreta y Teoría de Restricciones.

Con cierto prestigio adquirido y ante la falta de promoción en la empresa, decide buscar nuevos horizontes laborales y en 1998 renuncia para incorporarse a otra firma de consultoría, que, con más años en el mercado tenía amplia presencia en varios países de Latinoamérica. En esta empresa se muda a Colombia, nuevamente a la implantación del modelo de Teoría de Restricciones, ganándose un lugar fijo en su nuevo trabajo y realizando algunos proyectos adicionales.

²⁰ Acrónimo de la palabra en ingles cuyo significado es "Enterprise Resources Planning"

Las prolongadas estancias fuera de México, los continuos viajes y las extenuantes jornadas laborales se hacen cada vez más incompatibles con su deseo de establecerse y pensar en contraer matrimonio, así es que, nuevamente, da por terminada su relación laboral.

El viacrucis empresarial

Para finales de 1998 y recién casado, decide junto con dos amigos, fundar su empresa. La experiencia adquirida, la confianza de sus buenos resultados, además de la amistad que los une les hace albergar buenos augurios como empresarios. De este modo, para marzo de 1999, nace esta aventura empresarial con el nombre de Cesfal Consultores, quedando Alfredo con una participación de 34% y el resto, repartido en partes iguales, entre sus dos amigos.

En efecto “El Centro de Soluciones Futuras para América Latina” lema con el cual registra su compañía, comienza a tener vida desarrollando proyectos Y2K, teniendo como primer cliente al Grupo Magna-Decoma, con tal éxito que reciben felicitaciones directamente de las oficinas centrales del corporativo ubicado en Canadá, lugar de origen de la empresa. Posteriormente, le siguen Montacargas Yale y la empresa Scholastic.

Pero la luna de miel con sus socios y “amigos” no dura mucho. A finales de 2000 surgen diferencias en la forma de hacer negocios y se da el primer rompimiento del negocio. Al salir los socios, la empresa se hace meramente familiar ya que para 2001, se integra su hermano menor, quién, por su formación profesional de administrador, se enfocaría al control financiero de la empresa.

En este año comienza la búsqueda de clientes ofreciendo sus servicios en proyectos ambientales y de calidad bajo los estándares ISO 9 000 y 14 000, atendiendo diferentes PYMES y luchando por colocarse en el mercado de las empresas grandes.

En eso andaban cuando en 2002, les llega la oportunidad en “Diebold de México” dando un vuelco a la experiencia de Alfredo, pues pasa de atender empresas de manufactura a atender empresas de servicios.

“Con nuestra participación, Diebold se convierte en una de las primeras empresas certificadas bajo la versión de ISO 9001:2000, lo que le da un éxito notable a Cesfal”.

En este tiempo las empresas de manufactura ven desacelerar su crecimiento debido a la expansión comercial de China, por lo que la adquisición de experiencia en industrias de servicios favorecería significativamente a la empresa.

Durante este periodo, un número importantes de PYMES, así como dependencias de gobierno y principalmente un Grupo financiero, adquieren los servicios de Cesfal, lo que permite el equipamiento y adquisición de infraestructura propia para operar. Sin embargo el Grupo financiero, debido a lo grande y lo complejo del proyecto, gana su atención dejando descuidados a otros clientes y a la misma familia del dueño. La abundancia era tal que todos, incluyendo a los que no tuvieron una participación directa en el proyecto, se vieron beneficiados económicamente. Esto dejaría nuevas y duras lecciones a nuestro empresario.

“Esto fue un verdadero triunfo en cuanto a experiencia y dinero, pero al mismo tiempo fue un año sumamente pesado, pues reclamó mucho de mí, descuidando a mi familia y al negocio”. Por la euforia no medí las consecuencias de repartir los beneficios de manera indiscriminada, dejándome llevar más por un sentimiento de emoción que por razones de justa retribución por el trabajo realizado”

Durante este periodo y con cierta fortaleza financiera se incorpora al negocio el hermano mayor, pensando que, por sus conocimientos en diseño industrial, sería una buena aportación. Conformando así, tres líneas de negocio, una de ellas ISO 9001:2000, que en realidad era la única fuente de ingresos, subsidiando la división ambiental y la nueva y naciente división de diseño industrial. Tres visiones de negocio pero colgadas del presupuesto de la primera.

Para finales de 2003, tras la terminación de un gran proyecto, el descuido de los clientes pequeños y el poco impulso de las ventas lo dejan, como al principio, sin clientes. Los costos fijos que representaban la incorporación de los 2 hermanos y el subsidio de las 2 áreas de negocio, más las malas decisiones comerciales y financieras hacen que la empresa, en 2004, entre en una crisis económica profunda, al mismo tiempo que se cierne la amenaza de un divorcio con 3 hijos de por medio.

“La situación era insostenible. Todo se paralizó, no teníamos para lo más mínimo. Los empleados, ociosos y en espera de una nueva era de abundancia, arremetieron contra los bienes del negocio”.

Con este panorama los problemas no se hicieron esperar. Prevalece la molestia entre los hermanos y se empieza a agudizar la crisis empresarial y familiar. El ambiente se volvió hostil ya que cada uno de ellos pensaba que podía dirigir mejor a la empresa, generando discusiones acaloradas de las que los empleados eran testigos y, por supuesto, “a rio revuelto”, tomando partido y ventaja de ello.

Finalmente, la falta de experiencia como empresario y su corta visión comercial y financiera, hacían efecto, las deudas lo llevan a hipotecar su más preciada propiedad: su casa.

Al quedarse sin clientes y ante la imposibilidad de contener la rebeldía de los empleados, se sentía defraudado, rodeado de deudas, con una demanda de divorcio en puerta y, por consiguiente, con el ánimo hasta los suelos.

“No tenía ánimo para salir a buscar nuevas oportunidades. Perdí clientes y perdí credibilidad, nos quedamos sin trabajo, sin dinero y peleábamos por todo. El ambiente que alguna vez fue cordial, ahora se volvía ríspido y desolador. La lucha por el control del poco dinero y las diferencias sobre cómo debíamos pagar las múltiples deudas, consumían los pocos ánimos de trabajar”

Por si esto fuera poco, su hermana mayor, que a finales de 2005 se desempeñaba como agente de seguros, camino de visita a un cliente y de paso por su oficina para realizar algunas llamadas, de manera fortuita se percata que la asistente del dueño y uno de sus empleados de confianza, confabulaban contra él.

Al enterar de esta situación a su hermano, y con el ánimo de solucionar tal enredo, le propone incorporarse a trabajar por las mañanas, petición que ella acepta.

Paralelamente a esto, su esposa hace válida la demanda de divorcio, haciendo todo lo posible por quedarse con todos los bienes y hasta con la misma empresa que con tanto esfuerzo había levantado. Es decir, quería no sólo los huevos sino a la gallina también. Alfredo no se explicaba el porqué de tan desmedida ambición, sin embargo la razón de esta reacción había sido sencilla. Ante la falta de tiempo que dedicarle, la había llenado de bienes materiales y un nivel de vida poco acostumbrado por ella. Tras el divorcio quería asegurar, de alguna manera, el ritmo de vida que llevaba.

Esto parecía no tener fin, por si fuera poco, paralelamente, enfrenta una demanda por la hipoteca de su casa.

Un cambio que funcionó:

“...La verdad es que al volver la vista atrás me doy cuenta de que el cambio se dio primero en lo interno. Ante tantos problemas que me agobiaban, en ese momento de mi vida traté de reflexionar sobre lo que me estaba pasando queriendo poner en orden mis sentimientos, ya no sentía lo duro sino lo tупido. Poco a poco fui procesando las cosas y esto se fue reflejando en la organización. En verdad al principio fue doloroso, tuve que tomar decisiones radicales, pero era la única forma de crear un verdadero cambio en el negocio. Hoy sé que valió la pena...”

Es así como en 2005, sumido en una de sus peores crisis económica y familiar, cierra su empresa:

“Decidí cerrar la empresa y dar vida a una nueva porque la anterior había perdido valor comercial. Nadie nos contrataba, así es que, sacando fuerzas de donde pude, decido crear CE Consulting, cosa que no fue fácil. Las empresas PYMES que se atendían ven con desconfianza al nuevo nombre de la empresa y dejan de contratar nuestros servicios. Este nuevo comienzo es a contra corriente económica, familiar y moral, por lo que se requería un esfuerzo aún más grande”.

Alfredo comenta que durante el primer año de operación la nueva empresa tiene que dar un giro importante, ya que se percata que la implantación de la Norma ISO 9000 deja de ser atractivo como negocio en el mundo de la consultoría, debido a la desmedida competencia en este sector.

Su fuerte espíritu emprendedor le permite detectar un nuevo nicho de mercado donde ofrecer sus servicios profesionales. De esta manera, el nuevo enfoque de participación de CE Consulting basado en Procesos de Negocio se especializa en ambientes de control, por lo que nuevamente se inserta en un atractivo mercado para su crecimiento.

Teniendo como único cliente a un grupo televisivo, vuelve a comenzar incursionando en la venta de servicios relacionados con buenas prácticas de SOX. Durante 2006 y mientras se consumaba su divorcio y la separación de sus hermanos de la organización, comienza a tomar fuerza la nueva empresa. Al fin de año, los hermanos deciden emanciparse y seguir sus pasos, dándose a la tarea de crear sus propios negocios, pero aun compartiendo las oficinas. Su hermana mayor toma un rol determinante en su fortalecimiento moral, ya que es quién le proporciona ánimo y apoyo para crear la nueva

empresa, haciendo valer su rol de hermana mayor, contribuyendo con ello a alcanzar mayor orden interno.

En 2007, los empleados que venían de la anterior empresa y que el director consideraba “buenos aliados” y que por ello, los había incorporado al naciente negocio, deciden renunciar después de tener diferencias con el dueño.

“Creí que todos eran de confianza pero algunos se aprovecharon de la empresa para poder insertarse en los corporativos donde previamente intentaba vender mis servicios, presentándose a título personal a ofrecer sus servicios a un costo menor pero con claras ventajas para ellos.

No pos no, así no es posible crecer, así es que decidí mejor cortar por lo sano y volver a empezar con un nuevo grupo pero acudiendo a los servicios de una agencia especializada en el proceso de selección y reclutamiento de personal. Uno a veces tiene la idea de que estos servicios son caros, pero la verdad es que, a la larga, sale uno beneficiado al evitarse muchas broncas por una mala contratación”

De este modo, se separan todos los consultores que vieron la crisis y un equipo nuevo y sin prejuicios comienza a trabajar. El paulatino despegue de las empresas de sus hermanos obliga a su salida y a la búsqueda de un espacio propio, quedándose solo con su hermana, que por cierto es la mayor de la familia, y su nuevo equipo de consultores.

El hermano menor, al desprenderse de la empresa, comienza un despegue exitoso con un negocio propio. Esto le permite sortear más rápido la crisis y adquirir, en corto tiempo, cierta solvencia financiera.

Tomando como referencia los servicios brindados a su único cliente, comienza a aplicar mejoras a los servicios que presta con la idea de posicionarse nuevamente en el mercado. Apenas sobrevive el año, pero con las deudas aún incontenibles. La diversificación se hace necesaria. En 2008, consolida nuevos servicios especializados en tecnología de información, ahora CE Consulting, cuenta con 4 líneas de negocio:

“Afortunadamente ese año tuvimos un crecimiento de más del 300%. No tuvimos utilidades pero esto nos permitió ir liberando, poco a poco, las deudas pendientes y comenzar a recapitalizar a la empresa. Por primera vez vemos rebasado el tamaño que alguna vez alcanzamos con CESFAL”.

Al terminar el año, finalmente, la sombra de las deudas desaparece, el divorcio llega a su término y la empresa cuenta con mejores bases para salir adelante, aunque no de a gratis, de manera casi milagrosa logra vender su casa antes de que el banco, debido a una moratoria en el pago de la hipoteca, la rematara en un juicio, lo que le permite tener cierta liquidez.

En 2009, comienza a ver la consolidación de sus servicios y, hace presencia en otros clientes corporativos tales como aseguradoras, empresas cableras y de tecnología y, por primera vez, se da a la tarea de visitar algunos países de Sudamérica para ver la posibilidad de prestar sus servicios y expandir sus horizontes empresariales.

“Queremos crecer pero de manera ordenada y profesional, por eso es que a finales de año, comenzamos nuestro proceso de planeación. Ya no quiero pasar por las mismas experiencias. Por eso estoy tratando de sistematizar todo. Sé que las cosas no van a ser nada fáciles pero

debemos cambiar nuestra mentalidad. Eso es, principalmente lo que la vida me ha enseñado.

Hoy nuestra experiencia la estamos traduciendo en métodos documentados de trabajo, estrategias de venta y mejora de nuestros servicios. Sabemos que aún nos falta mucho por recorrer pero la disciplina, el cambio y el orden nos han dado los primeros resultados. Podemos decir que el camino andado hasta aquí nos define como “una empresa grande en envase pequeño”. Nos estamos estructurando para que nuestros clientes reciban servicios confiables y de vanguardia, y que sin duda, nos recuerden como “El Negocio de Crear Valor.”

Y es así como Alfredo ha puesto manos a la obra y está regresando con mucho optimismo a lo suyo: “ser el gerente” de su propia empresa. Con una mentalidad más abierta y con la puesta en práctica de nuevas herramientas, y como se dice por ahí, con el deseo de comerse el mundo de un solo bocado.

Hasta el día de la entrevista (enero de 2011), laboraban en su despacho 25 personas, pero se encontraba gestionando la adjudicación de varios contratos en empresas de gran tamaño y gestionando ante PEMEX la adjudicación de un proyecto de gran envergadura, lo que seguramente lo llevará a incrementar su facturación y a contratar más personal.

10.3 Descripción etnográfica de las sesiones de trabajo²¹ bajo estudio

Una vez que hemos hecho una breve reseña de la historia de la empresa procederemos al análisis de una muestra de las conversaciones de

²¹ La descripción de la **sala de reuniones** se refiere a la situación existente en el momento de realizar el estudio de campo. Las fotos que se presentan muestran como se encuentra actualmente la empresa después de una remodelación.

esta pequeña organización siguiendo las pautas del modelo sugerido en el capítulo 8. Para ello, en particular, nos apoyaremos en el apartado 8.2.1.1 para desarrollar este análisis.

10.3.1 Situación

El contexto físico en el que se desarrollaron las reuniones de trabajo es un espacio usualmente destinado a ocupar la oficina de la administradora (hermana del dueño). De manera improvisada se hacen los acomodos cada vez que se dan este tipo de reuniones de trabajo. La empresa se encuentra ubicada en una oficina propiedad del dueño -adquirida en los años de bonanza de su primera empresa- situada en un segundo nivel de un edificio de oficinas de nueve pisos, con vista a la Plaza Villa de Madrid, en la Colonia Roma, Delegación Cuauhtémoc, México D.F. (ver imagen 10.1 y 10.2).



Imágenes 10.1 y 10.2: Exterior del edificio y acceso principal a las oficinas de CE. Consulting

Este marco organizacional que caracteriza las interacciones está reforzado por el mismo marco físico en el que se producen las interacciones.

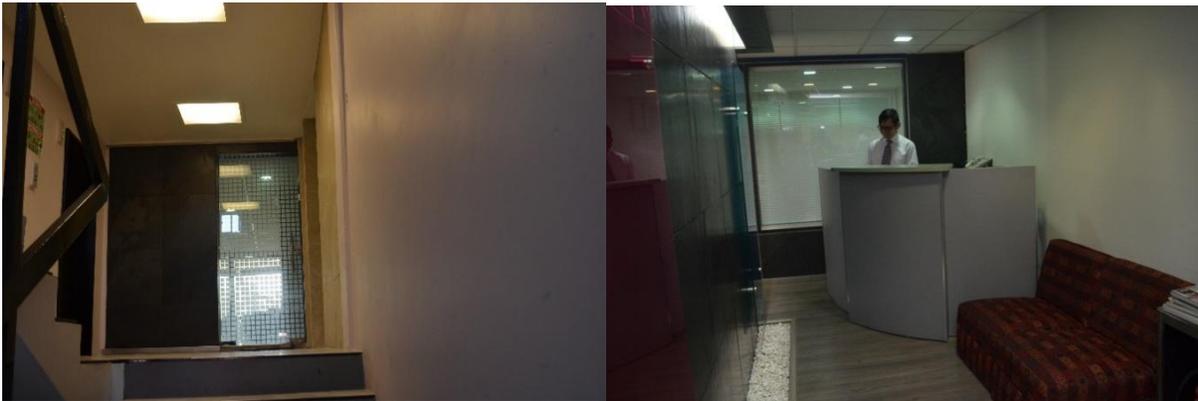
En primer lugar, se trata de un edificio claramente identificado como perteneciente a un conjunto de oficinas privadas, lo que define un ámbito de carácter empresarial. En segundo lugar, la distribución de los espacios: la recepción, la habilitación de los cubículos (tiene mucha semejanza con otros ámbitos empresariales: acceso controlado, directorio de inquilinos por piso, sanitarios, salida de emergencia en cada nivel), el acceso a diferentes empresas, identificadas por un rótulo, donde cada empresa se denota claramente por el tipo de mobiliario y el giro de su actividad empresarial. Así, la mayoría cuenta con muebles de oficina tales como equipos de impresión y/o fotocopiado. Las menos, cuentan con mobiliario especializado, propio para consultorios médicos y para una farmacia homeopática, ubicada en la planta baja del mismo edificio.

Para acceder al segundo nivel se tiene que pasar por una zona de registro controlada por un oficial de policía que, previa identificación, permite el acceso señalando el elevador o las escaleras. Al salir del elevador, a mano izquierda, se tiene la puerta de entrada a la oficina. Si se accede por las escaleras la encontraremos de frente.



Imágenes 10.3 y 10.4: Lobby del edificio visto desde el área de control y registro a cargo del del oficial de policía.

La entrada esta franqueada por una puerta de cristal templado con el logo de la empresa que permite ver una parte de la recepción y una pared que sirve como división para separar el vestíbulo de la empresa del resto de la oficina. El mostrador del vestíbulo, usualmente es ocupado por uno de los empleados que, conforme a un plan de rotación, hace las funciones de recepción al mismo tiempo que realiza su trabajo rutinario. No cuentan con la figura de secretaria para tal efecto y el servicio de limpieza es subcontratado.



Imágenes 10.5 y 10.6: Puerta de entrada vista desde las escaleras y vestíbulo de la oficina de CE. Consulting

Detrás de la pared divisoria se tiene un espacio amplio al centro, alrededor del cual se ubican los 6 cubículos con que cuenta la oficina; uno destinado al director/dueño con un pequeño baño incluido, otro para la administradora también con baño, un espacio habilitado como cocineta y el resto (tres cubiculos), para el personal del nivel inmediato superior de la organización; Contabilidad, Recursos Humanos, Jefe de Proyectos. Los sanitarios, para estos y los demás colaboradores, están ubicados fuera de la

oficina a un costado de las escaleras, son de uso común para empleados todos los empleados de los demás despachos ubicados en el mismo nivel.

Todo el despacho, está bien iluminado, en buena medida por la luz natural que se filtra por las divisiones de cristal de los cubículos que tienen ventana a la calle.

Cada área privada cuenta con un escritorio, una silla giratoria, una laptop, teléfono y muebles de oficina tales como un archivador, una estantería y una o dos sillas para recibir a las visitas. El staff de apoyo cuenta con un lugar en el espacio común ubicado al centro de la oficina. En estas áreas comunes se sienta el personal con su equipo de cómputo individual pero compartiendo las líneas de teléfono. Ahí, a un costado, se encuentra ubicado el servidor de la empresa, la impresora y algunos archiveros pequeños. Los acabados de las paredes del vestíbulo son de mármol aparente en combinación con vidrios de color y remates metálicos que le dan un toque muy moderno. El muro de carga al centro de la oficina está pintado de blanco y en dos de sus costados se han colocado vidrios de color que se se usan como pizarrones de trabajo al mismo tiempo que le dan un toque decorativo muy amigable y moderno.

El piso de toda la oficina, incluyendo el de los cubículos, es de duela color gris. Del mismo modo, todo el mobiliario, incluyendo el del director y su hermana (escritorios, sillas y archiveros) es del mismo color y diseño. La decoración es austera y común a todos los espacios. El toque distintivo de cada espacio se lo dan algunos arreglos personales pero sin saturar los lugares.

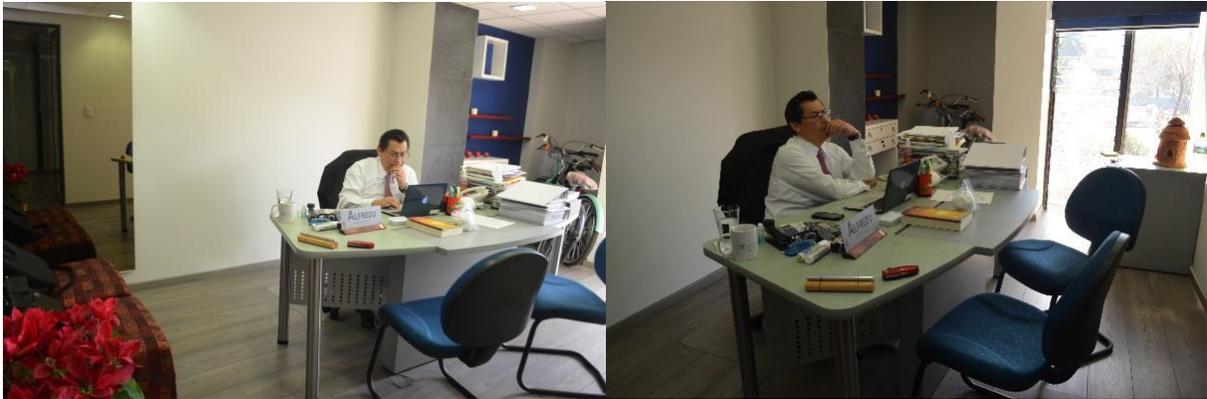


Imágenes 10.7 y 10.8: Área de trabajo común para el personal de la oficina

La oficina del director general se encuentra ubicada, después de pasar por el vestíbulo, en la esquina izquierda al final del área común.

Con vista a la calle, específicamente, a la fuente de Cibeles, cuenta con el mismo equipamiento mobiliario que el resto de los cubículos.

Entrando, a su izquierda, de frente se topa uno con un gran espejo, una pared pintada de color crema y a su lado, un pequeño sofá. Sobre su escritorio documentos y carpetas para su revisión y en uno de sus márgenes, en un porta-retrato metálico con el logo del IPADE, el nombre del director. En un rincón, recargadas sobre una pared de color azul, un par de bicicletas de uso personal y para los empleados. Las utilizan para desplazarse a lugares cercanos a la oficina en sustitución del vehículo. Al lado derecho se tiene una ventana amplia con vista a la calle, divisándose desde ahí, la fuente de la Cibeles.



Imágenes 10.8 y 10.9: Detalles de la oficina del Director General

El espacio destinado a la sala de juntas es un pequeño cubículo de 3 por 2.30 metros, -originalmente de forma trapezoidal-, con la remodelación tomó la forma rectangular. Está separada de los otros cubículos por unas paredes que son mitad tabla roca y mitad de cristal con vista a la fuente de Cibeles, en cuyo extremo se encuentra el escritorio de la administradora.

Esta vista y las ventilas, le dan al lugar un aire fresco, evitando un poco la claustrofobia y la saturación de humores por lo pequeño del espacio y la concentración de personas a la hora de las reuniones de trabajo. El efecto distractor que pudiera tener la vista de la ventana es mínimo, debido a que la imagen del cañón se proyecta sobre la pared que está en diagonal, quedando la ventana a espaldas de todos. Como quiera que sea, en su momento, era el único lugar con las condiciones mínimas para llevar a cabo una reunión: Más ventilada, amplia y con una pared blanca en donde proyectar imágenes con el cañón.



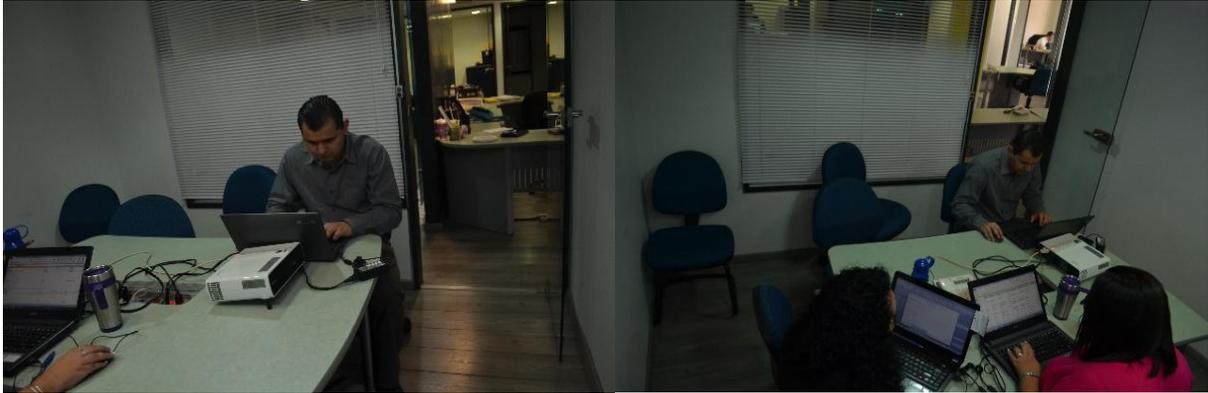
Imágenes 10.10 y 10.11: Detalles de la oficina de la Administradora

La pequeña sala, que se habilita como sala de juntas, cuenta con unos cuantos libros en una especie de saliente de la pared habilitada como repisa, con pequeños detalles decorativos, por cierto, algunos elaborados por la propia administradora y otros, presentes que ha recibido como regalo y una pequeña radio grabadora.

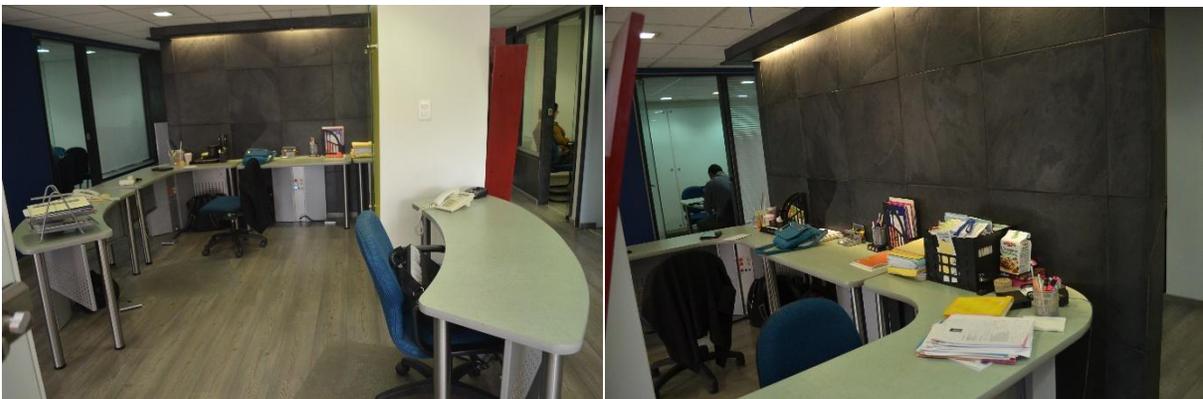
Una observación importante es que todos los integrantes de la oficina cuentan con computadora personal portátil propiedad de la empresa que, a la hora de concluir sus labores, guardan en un archivero, quedando a la vista de todos solamente el servidor de la empresa, la impresora general y papeles y documentos en carpetas, apilados en algunas áreas de trabajo.

El marco psicosocial de las conversaciones es el de una reunión de trabajo para atender los pendientes de la semana, el estado de la operación del presupuesto de la empresa, el avance de los proyectos que se tienen en marcha y girar instrucciones de trabajo de tipo administrativo relacionadas con el cobro de facturas, el pago de servicios, manejo de la nómina y, según se vayan presentando, asuntos varios.

Esta atmósfera psicosocial está reforzada por la experiencia previa de los empleados, en otros ámbitos empresariales, en este tipo de reuniones y también por el propio conocimiento de su formación y experiencia profesional.



Imágenes 10.12 y 10.13: La sala de juntas de la empresa después de la remodelación



Imágenes 10.14 y 10.15: Detalles de la oficina, áreas comunes

10.3.2 Participantes

AL, dueño/director de la empresa, es un ingeniero industrial con 45 años de edad, con muchos años de experiencia en los servicios de consultoría, acostumbrado a tratar con directivos de empresas grandes, algunas de talla internacional, hábil en el manejo de las relaciones públicas y la negociación de contratos.

LA, administradora, hermana mayor del dueño/director, con carrera trunca en actuaría, ordenada y disciplinada, se incorporó al negocio tras la quiebra de la primera empresa de su hermano. Viene de trabajar muchos años en el ámbito de los seguros. Es la responsable del manejo administrativo de los proyectos del despacho y de la nómina de toda la empresa.

GA, consultor responsable del seguimiento a todos los proyectos de la empresa, una especie de mano derecha del dueño/director, es ingeniero mecánico con 43 años de edad, con bastante experiencia en el ambiente de la administración de proyectos de TI (tecnologías de la información), implantación de procesos, desarrollo de sistemas expertos e implementación de la norma ISO 9000 y TS 16949. Es el responsable de monitorear en campo el desempeño de los ingenieros asignados a las empresas bajo contrato con CE. Consulting.

FCO, consultor, también responsable de dar seguimiento a algunos de los proyectos de la empresa, es ingeniero en Sistemas computacionales con 42 años de edad, con muchos años de trabajo en el sector de TI, es un apoyo para GA.

CR, la responsable de recursos humanos, psicóloga industrial con 38 años de edad, responsable de reclutamiento, selección y seguimiento al desempeño de los consultores, se incorporó a la empresa un año después de haber sido fundada, ha trabajado en diferentes corporativos, su más reciente fue como responsable del departamento de recursos humanos. Se encarga de reclutar personal profesional, según el perfil solicitado por la empresa contratante de los servicios de CE. Consulting.

AR (contadora), propietaria de un despacho de consultoría, brinda servicios contables externos a la empresa de AL. Asiste a las reuniones de trabajo una vez al mes para dar seguimiento contable a la empresa de AL, informar sobre el estado de la operación y asesorarlo sobre la mejor manera de ordenar sus estados financieros. Se hace acompañar de una auxiliar (Vicky) pero no participa de las conversaciones como tal, limitándose a tomar nota de los pendientes relacionados con el trabajo de AR.

CN (auxiliar contable), empleado de CE. Consulting, es responsable del registro y seguimiento contable de todos los documentos que emite y recibe la empresa, al mismo tiempo que proporciona la información contable que solicita el despacho externo dirigido por (AR). También auxilia a (LA) en la cobranza y gestión de contratos. Su trabajo es más operativo que estratégico.

De manera intermitente, (dependiendo de su agenda de citas de negocios) asisten a la reunión las chicas de mercadotecnia, **RU** e **IV**, lo mismo que la auxiliar de sistemas TA.

Las chicas de mercadotecnia, de 32 y 34 años respectivamente, con carrera afín, se encargan de promover los servicios de la empresa en las citas de negocios previamente agendadas por el dueño/director o por los contactos de la administradora.

TA, se encarga de documentar, actualizar y mantener al día los procesos de la empresa para mantener la certificación en ISO 9000. Ingeniera en sistemas, recién egresada, está en entrenamiento bajo la tutela de GA y AL,

AS, Ingeniero Industrial de 53 años, funge como apoyo a la dirección en la conducción del negocio. Su papel es aconsejar sobre diferentes aspectos en la gestión del negocio.

Aparte de estos actores principales, hay que tomar en cuenta también, la presencia del investigador en la misma oficina en que se realizan las juntas de trabajo.

El papel de los actores principales se describirá de manera exhaustiva cuando abordemos de las dimensiones interlocutiva, temática y enunciativa de la interacción.

10.3.3 Fines

Desde el punto de vista de AL, la finalidad de las reuniones de trabajo es informar y retroalimentar a los participantes sobre el estado de la operación de la empresa y las acciones a seguir en la semana, quincena o mes, según el alcance de la problemática o temática abordada.

En este caso la temática relevante de las reuniones seleccionadas para su análisis, giró alrededor de la situación presupuestaria de la empresa.

Por otro lado, desde el punto de vista de los colaboradores, podemos distinguir un objetivo global: dar y recibir retroalimentación del dueño respecto a la gestión de la empresa a fin de coordinar acciones y, de manera particular, tener una adecuada comprensión de las intenciones organizacionales del dueño. Como ya mencionamos, gran parte de la reunión se centra en la discusión sobre el reporte de la situación financiera de la empresa que presenta la representante del despacho que lleva la contabilidad de CE.

Consulting pero, por otro lado, una vez terminada la presentación de la contadora, la reunión continúa para discutir los avances sobre el proceso de documentación y estructuración organizacional encargado a una de las colaboradoras: (TA).

10.3.4 Secuencia de actos

La interacción se estructura en diferentes secuencias, directamente vinculadas al desarrollo temático de las reuniones. De este modo, en este apartado sólo mencionaremos cuáles son estas secuencias, que serán tratadas de manera más profunda al hablar de la dimensión temática.

Así, estas secuencias son las siguientes:

a) Fase previa: no está recogida totalmente en la transcripción, ya que su desarrollo comienza con la llegada del investigador a la empresa y, en particular, al punto donde se realizan las reuniones de trabajo.

Corresponde a la apertura ritual de la interacción y a la demanda de autorización para grabar y para permitir su presencia en la sala de juntas durante el desarrollo de la reunión.

b) Apertura de la reunión de trabajo: Generalmente el dueño es el que apertura las reuniones e informa a los asistentes sobre el motivo principal de la misma. Sin embargo, para esta reunión en particular, partiremos desde el punto donde la contadora (AR) comienza su explicación sobre la situación contable de la empresa. Se desarrolla entre los turnos (1) y (3) de la video transcripción 146.

c) El tema central de la reunión: los empleados exponen su punto de vista, interviniendo según la importancia del tema a tratar. Se desarrolla en dos momentos; uno cuando comienza su exposición la contadora, otro, cuando, TA comienza a explicar sobre los avances de su trabajo, que se desarrolla entre los turnos (766) y (770) de la video transcripción 148.

d) Fase diagnóstica: Los empleados, en este caso, la contadora en particular, pide información al dueño/directivo para poder clarificar un asunto que no le queda claro con la intención de tener mayor certeza de los procedimientos a seguir. A partir de la información que proporciona la contadora, el dueño/director plantea diversas propuestas de "diagnóstico" que son recontextualizadas por la contadora mediante diversas reformulaciones de la información y por nuevas demandas de información por parte del dueño. Esta fase se desarrolla entre los turnos (71)-(113) y (228)-(247) de la transcripción del video 146.

En un segundo momento de la reunión, una de las colaboradoras directas de la organización, TA, comienza su exposición a solicitud del dueño/director, explicando el estado de avance de las tareas que le han sido encomendadas previamente. Esta fase se desarrolla entre los turnos (766)-(772), (826)-(830) y (847) de la transcripción del video 148.

e) Fase contractual o resolutive: una vez definida claramente la postura de los empleados, se inicia el proceso de explicación por parte del dueño/director sobre las acciones a seguir.

Se desarrolla entre los turnos de palabra (54)-(57), (109)-(113), (205) y (232) de la transcripción del video 146, para el caso de la contadora. Para TA se

desarrolla entre los turnos de palabra (834), (857)-(859), (911)-(913) y (955)-(958) de la video transcripción 148.

f) Clausura ritual: en esta fase se hacen presentes muy claramente los elementos de respeto y de cortesía, como formas rituales de despedida, que "facilitan" las relaciones sociales. Se desarrolla entre los turnos de palabra (673)-(682), (685)-(689) y (705)-(710) de la transcripción del video 148.

10.3.5 Clave

A pesar de tratarse de una interacción de un contenido administrativo, de carácter formal y con una fuerte presencia de términos técnicos y contables, además de una fuerza asimétrica por la diferencia de estatus de los participantes, el tono en el que se desarrolla es bastante llano. La implicación del dueño/director para conseguir una plena comprensión de los temas tratados en la interacción hace que la interacción adquiera un carácter claramente didáctico, que se aleja bastante de lo que es habitual en los marcos administrativos, donde simplemente se emite el comentario sin verificar si efectivamente está comprendiendo el interlocutor.

En definitiva, podemos decir que nos encontramos ante una interacción de carácter semiformal, en que se da una fluctuación continua desde situaciones de mayor proximidad entre dos de los participantes, hasta otras que se caracterizan por una mayor distancia, pero no por ello menos interesados en el tema de la reunión.

10.3.6 Instrumentos

Se trata de una conversación cara a cara, por lo que el canal de la conversación es auditivo y visual. Sin embargo, la presencia de determinados

documentos relacionados con los procedimientos administrativos y financieros de la empresa, además de dispositivos tecnológicos como laptop y cañonera, hacen que el medio en que circula el mensaje también sea manual y visual. La conversación, que se desarrolla en español, fluctúa entre un registro más formal, marcado por la presencia de términos técnicos y de lenguaje administrativo, entre otro de mayor proximidad, en que se da la presencia de elementos discursivos más coloquiales.

10.3.7 Normas

Las normas de interacción son las propias de una relación de trabajo entre un grupo de profesionales, adscritos a una determinada organización encargada de prestar un determinado servicio, y una persona que funge como dueño/director y que desea transmitir y/o recibir determinada información sobre el desempeño de la organización. Es decir, acuerdos mínimos implícitos en cuanto a quién toma la palabra de inicio, cómo se toma la palabra, las interrupciones, silencios, a diferencia de lo que pudiera ser una reunión entre amigos, en donde se habla sin ton ni son, pudiendo ir de un tema a otro, sin la distinción de un tema relevante, en fin, un parloteo.

En este sentido, se trata de una interacción de carácter asimétrico -en la que el dueño/directivo ocupa la situación alta y los empleados la baja- generada por la variedad de conocimientos entre los participantes y por las restricciones que el mismo marco administrativo y contable impone, tales como el acceso a cierta información, el manejo de ciertas cuentas y otros detalles propios de cada posición de trabajo.

Los turnos de palabra se van alternando entre los empleados y el dueño/director, aunque el dueño ejerce un importante control sobre el desarrollo de la interacción, por ejemplo en la determinación del momento de inicio de la interacción, los temas que se pueden tratar o el control de los cambios de secuencia. El empleado asume su papel bajo, aceptando el control de la interacción que ejerce el dueño/director, pero también pidiéndole consejo sobre los procedimientos a seguir. Este reconocimiento también se evidencia en las formas rituales de cierre de la interacción.

10.3.8 Género

Se trata de una reunión de trabajo sobre determinados aspectos de carácter contable, administrativo y organizacional que atañen a la empresa, por lo tanto los aspectos didáctico-explicativos tienen un carácter preponderante. Esto hace que la secuencia discursiva dominante sea de tipo dialogal y explicativo.

10.4 El análisis de la dinámica conversacional

Las características que definen las interacciones de una conversación a analizar, son más fácilmente destacables si antes intentamos realizar un análisis de las transcripciones en su versión natural (ver el anexo 2), es decir, sin seguir una pauta de análisis y sin considerar un método para ordenar los datos. Una vez hecho esto, volvamos a la lectura procesada bajo la propuesta de análisis de esta tesis de investigación, para percatarnos de la

importancia de contar con un método y de lo relevantes que pueden ser sus alcances.

Desde este punto de vista, y tomando en cuenta los elementos teóricos, la propuesta de modelo y los aspectos metodológicos abordados en los capítulos precedentes, el análisis de la dinámica conversacional la realizaremos a partir de tres dimensiones fundamentales del lenguaje: la dimensión interlocutiva, la dimensión temática y la dimensión enunciativa.

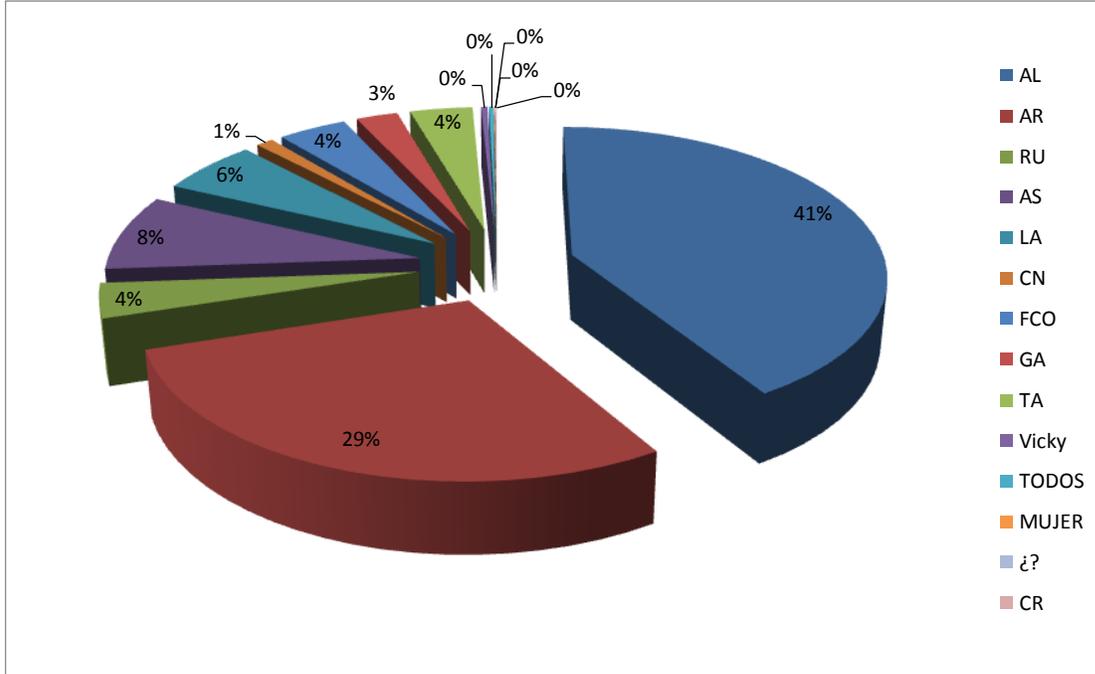
10.4.1 La dimensión interlocutiva: ¿cuánto y cómo habla cada uno?

Siguiendo con la propuesta analítica presentada en el capítulo 8 de la parte II de este trabajo, en este apartado nos apoyaremos en el punto 8.2.2.1 para su desarrollo. En primer lugar, procederemos al análisis de la dimensión interlocutiva, es decir, a analizar cómo cada una de los participantes en la interacción ocupan el espacio interlocutivo disponible, de qué manera toman la palabra y cuáles son sus roles comunicativos a lo largo de la interacción.

10.4.1.1 El capital verbal: ¿quién habla más?

El análisis del capital verbal de los participantes nos muestra como el dueño/directivo, con 7145 palabras, rebasa con mucho la participación del resto de los empleados. Quién más se le acerca es la contadora con 5002 palabras. En la siguiente gráfica (10.1) se puede ver el reparto porcentual del espacio interlocutivo en relación con el total de palabras emitidas por los interlocutores:

Gráfica 10.1: Ocupación del espacio interlocutivo (en %)



Dueño: 41% **Contadora: 29%**

Fuente: Elaboración propia.

Esto nos da ya, una primera idea sobre la capacidad de unos y otros de ocupar el espacio interlocutivo, pero la simple estadística no nos aclara por qué esto es así, ni qué efectos tiene en la calidad de las interacciones que el dueño/director sostiene con sus colaboradores, y mucho menos el impacto que pudieran tener en la vida organizacional de CE. Consulting.

10.4.1.2 Los modos de toma de palabra²²

El análisis de los modos de toma de palabra de los participantes en la interacción nos da el siguiente resultado:

²² Los mecanismos por los que se rige el cambio de turno son, básicamente dos:

1. Heteroselección, que consiste en que quien está usando la palabra selecciona al siguiente hablante.
2. Autoselección, que consiste en que una de las personas presentes empieza a hablar sin que quien tiene la palabra la haya seleccionado. Calsamiglia, Tusón (1999:21)

Tabla 10.1: Modos de toma de palabra

Actores	No. de intervenciones		Heteroselección	Autoselección
AL	324	33.4 %	67.6 %	32.4 %
AR	252	26 %	57.5 %	30.07 %*
RU	79	8.2 %	81 %	7.6 %*
AS	136	14 %	32 %	61 %*
LA	60	6.2 %	65 %	31.6 %*
FCO.	47	4.8 %	32 %	68 %
GA	37	3.7 %	46 %	54 %
TA	31	3.1 %	84 %	16 %
Total	966	100%	—	—

*En estos casos las tomas de palabra no cuadran al 100 % porque no se logra distinguir si quien está hablando selecciona al siguiente hablante o, simplemente, hace comentarios al aire.
Fuente: Elaboración propia.

Como podemos apreciar, en función de las intervenciones, las tomas de palabra por heteroselección representan el 67.6% de las intervenciones del dueño/director versus el 32.4% por autoselección, lo cual nos muestra que, además de que habla más, también interviene más en las conversaciones tomando en cuenta el total de intervenciones de todos sus colaboradores, sin embargo, al observar con detalle los porcentajes de participación, tanto por heteroselección como por autoselección, no se logra distinguir una clara asimetría en la forma de ejercer el poder a través del análisis de los modos de toma de palabra, más bien deja ver, por un lado, una especie de interés por cooperar por parte de todos los integrantes y por el otro, evidencia de conocimiento experto acerca del tema en cuestión.

Estos datos dejan entrever un mayor control de la interacción por parte del dueño/director, definida en este caso por su capacidad de hacer

preguntas, derivada de su posición jerárquica dentro de la organización, pero también ponen de manifiesto que hacer preguntas es uno de los principales recursos que tanto el dueño/director como los empleados disponen para alcanzar sus objetivos: dar respuesta a la demanda de los empleados en el caso del primero y obtener la información necesaria para coordinar sus actividades, por parte de los segundos, una muestra más de como lo organizacional se constituye a partir de las conversaciones entre los diferentes actores.

Por otro lado, analizando con más cuidado los detalles en los que no se logra distinguir si quién está hablando selecciona al siguiente hablante o, simplemente hace comentarios al aire, la lectura es que, al menos en tres de los cuatro casos, el poder que les otorga su conocimiento experto (AR y AS) y el conocimiento sobre la empresa (LA), les permite intervenir sin que quien tiene la palabra los seleccione.

El análisis más detallado de los modos como se realiza la transición nos permite afinar un poco más el carácter de la interacción analizada, ya que no es lo mismo que la autoselección se realice después de una pausa o que se solape, o incluso, se interrumpa la intervención del otro participante. La siguiente tabla muestra, en un siguiente nivel de acercamiento, las diferentes formas de tomar la palabra de cada participante en la interacción que estamos analizando.

Tabla 10.2: Modos de transición de los turnos de palabra

Modos de Transición	ACTORES																	
	AL		AR		RU		AS		LA		FCO		GA		TA		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
PA	60	19%	71	29%	13	16%	36	26%	4	7%	10	21%	1	3%	4	13%	199	21%
SP	241	74%	161	65%	60	76%	75	55%	40	67%	26	55%	24	63%	25	81%	652	68%
EN	8	2%	6	2%	4	5%	20	15%	11	18%	9	19%	9	24%	0	0%	67	7%
ENC	7	2%	5	2%	1	1%	1	1%	2	3%	1	2%	2	5%	0	0%	19	2%
I	8	2%	3	1%	1	1%	4	3%	3	5%	1	2%	2	5%	2	6%	24	2%
TOTAL	324	100	246	100	79	100	136	100	60	100	47	100	38	100	31	100	961	100

PA =pausa **SP**=sin pausa **EN** =encabalgamiento **ENC** =encadenamiento **I** =interrupción

Fuente: Elaboración propia.

Como podemos ver, si tenemos en cuenta la reunión en conjunto, las tomas de palabra sin pausa representan el 68% del total. Si a estos datos añadimos las que hacen referencia a las tomas de palabra con pausa, llegamos hasta el 89% del total de tomas de palabra. El porcentaje de encabalgamientos, encadenamientos e interrupciones es significativamente bajo.

En cuanto a los solapamientos, aunque representan el 9% del total de tomas de palabra, se trata de solapamientos básicamente de tipo cooperativo que tienen lugar después de una pausa o entonación descendente, como podremos ver más adelante al analizar el comportamiento comunicativo de cada uno de los participantes. Por lo tanto, dadas las estadísticas anteriores nos encontramos ante una interacción no conflictiva, con un predominio claro de transiciones sin pausa, lo que pone de manifiesto un modo de transición muy dinámico y un claro respeto por la palabra del otro en la medida en que los encadenamientos e interrupciones representan un porcentaje muy bajo en esta conversación de trabajo, lo cual, por un lado, nos habla de una cultura de trabajo de cooperación y respeto por el otro, tanto profesional como

jerárquicamente, de un nivel de ambigüedad muy bajo y de plena disposición al aprendizaje y por el otro, como una vedada forma de evidenciar el poder que ejerce la figura del dueño/director.

Si pasamos a analizar el comportamiento discursivo de todos los participantes, veremos cómo, aunque las transiciones sin pausa son mayoritarias en todos los actores, en el caso del dueño/director representan el 74% de las tomas de palabra ante el 65% de la contadora. Sin embargo, si añadimos las transiciones sin pausa, la diferencia no solo se reduce sino que se revierte, quedando de la siguiente forma: 93% del dueño/director y 94% de la contadora. En cuanto a los solapamientos, no observamos una diferencia significativa, simplemente tienen el mismo porcentaje: 4%.

Como quiera que sea, para poder extraer alguna consecuencia, deberemos analizar de qué tipo de solapamientos estamos hablando. Así, nos encontramos que todos los solapamientos del dueño/director son de carácter cooperativo:

(a.17)

(61) AR: =ya vemos | más | formal el presupuesto= [mirando a la agenda]

(62) AL: =aja <pausa> si, si [mirando a AR]

(63) **AL**: =bueno/ si también, =**porque si quiero ir ya bien con las dos CE Consulting y Pink**= | luego las consolidamos para qué ??? [mirando a todos]

(64) AR: =Así es, ¡Ok! [mirando a AL]

(65) AL: =¿Listo? [mirando a AR]

(66) AR: =¡Listo! [mirando a AS]

(67) **AL**: =**estamos en reestructuración\ ¿si, no!/? ¿verdad?** [mirando a todos=

(Fragmento de la transcripción video 143)

En el caso de la contadora, que tiene el mismo porcentaje de solapamientos, la situación es la misma. La mayoría de los solapamientos se dan después de pausa o de entonación descendente porque se entiende como un lugar adecuado de transición (LAT) y porque intenta ser útil a la empresa con los servicios que ofrece, intentando organizar su información:

(a.18)

(120)AR: =que pasa si te dicen, no hay contrato y:: [mirando a AL]

(121) AL: =ahí perdemos todo, o sea, y efectivamente no hay mucha::=

(122) **AR: =seguridad=** [mirando a AI]

(123) AL: =es muy poco probable\=

(124) **AR: =es poco probable=** [mirando a AL]

(125) AL: =pero siempre, ese riesgo siempre lo estamos corriendo y hay veces que el riesgo va a seis u/u ocho meses ó un año ¿no?, hay cosas que han sido realmente largas, es un riesgo [mirando a LA]

(Fragmento de la transcripción video 146)

Pero también, como en el caso anterior, hay cooperativos, tales como:

(a.19)

(71) AR: ¿entonces perfiles especializados son veintinueve y desarrollo cuarenta y cinco? [mirando a LA]

(72) **LA:** =supongo que es así, porque ahí están los cuatro ¡eh::! nada más son los únicos que estoy considerando, los puse yo, aquí **tome nota de cómo me como me dijiste que los tomará**, proyectos de desarrollo y de recursos [mirando a la presentación]& yo los puse al revés, proyectos de desarrollo son Vicka y Alejandro nada más hay que cambiarle ahí el título y es:: [mirando la presentación]

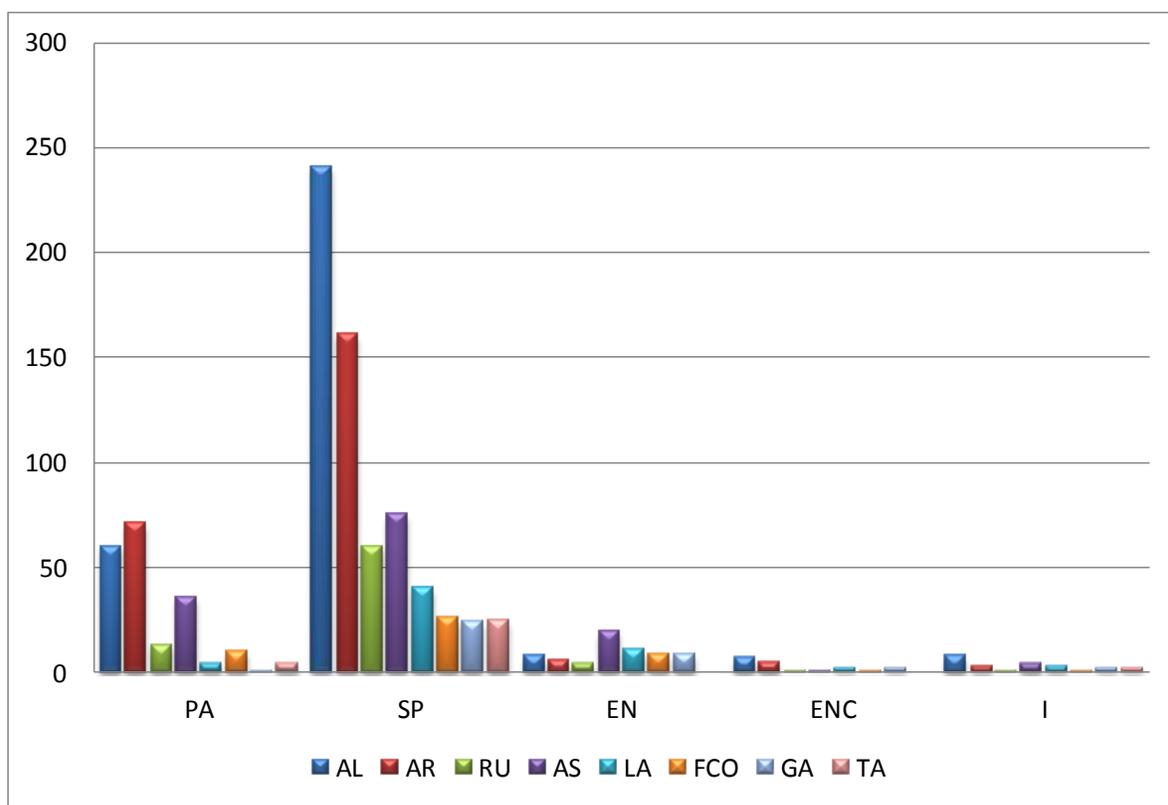
(73) **AR: =¿por eso quién es de desarrollo? ¿Desarrollo esta volteado con quién?=**

(74) LA: =es:: nada más dos títulos están al revés, recursos especializados es el de arriba y el de abajo es proyectos de desarrollo /está invertido/ [mirando la presentación]]

(Fragmento de la transcripción video 146)

Por lo tanto, podemos afirmar que nos encontramos ante una interacción, sino perfecta, altamente ordenada, en la que cada participante hace sus aportaciones en el momento oportuno, en general sin interrumpir el turno de palabra del locutor anterior. Estas observaciones quedan claramente plasmadas en el siguiente gráfico que nos puede servir como conclusión de este apartado.

Gráfica 10.2 Modos de Transición de los Turnos de Palabra



PA = pausa SP = sin pausa EN = encabalgamiento ENC = encadenamiento I = interrupción
Fuente: Elaboración propia

10.4.1.3 Los roles comunicativos

Si analizamos los datos recogidos en la siguiente tabla, podremos observar que el comportamiento comunicativo de los actores -según la

clasificación de roles comunicativos que hemos presentado en el apartado 8.2.1.2.1 de la segunda parte de este trabajo- diverge significativamente en varios aspectos.

Tabla 10.3 Roles Comunicativos

Actores	A	AR	P	PC	R	VR	VA	VD	VI	FR
AL	105	2	12	4	18	13	29	6	9	3
AR	71	5	17	8	13	14	29	3	5	4
RU	12	2	8	1	7	11	7	1	2	0
AS	19	4	7	3	1	6	5	1	6	0
LA	11	2	8	0	11	5	14	0	5	0
FCO	7	1	2	0	3	0	1	0	4	0
GA	7	0	0	0	6	2	4	1	1	0
TA	11	0	0	0	1	3	1	0	0	0
Total	243	16	54	16	60	54	90	12	32	7

A (aserción) **AR** (aserción reformuladora) **P** (pregunta) **PC** (pregunta confirmatoria) **R** (respuesta) **VR** (validación de recepción) **VA** (validación de acuerdo) **VD** (validación de desacuerdo) **VI** (validación de interacción) **FR** (fórmula ritual)

Fuente: Elaboración propia.

Así, el comportamiento comunicativo del dueño/director se caracteriza por el elevado porcentaje de aserciones (A), hasta el punto que representan el 43% del total (105/243). También es bastante elevado, pero a más distancia de lo anterior, el porcentaje de respuestas (R) y validaciones de acuerdos (VA), con un 30% (18/60) y un 32% (29/90) respectivamente.

Estos datos reflejan el comportamiento del dueño/director como alguien que hace preguntas, pero también como una persona que tiene mucho interés en ser entendido en sus explicaciones. Cabe resaltar en este punto el papel de la contadora que, con un 31.5 %, destaca por encima de todos, incluyendo al dueño/director en su rol de preguntas, muy consecuente con su papel de

profesional contable; busca objetivar la realidad organizacional de CE. Consulting, al menos en lo que toca a su “expertise”.

Por otro lado, en conjunto, la actuación de los empleados -incluyendo a AR- en relación con la actuación del dueño/director se caracteriza, por una parte, por un porcentaje elevado de respuestas (R), el 70%, y de validaciones de recepción (VR) y de acuerdo (VA), el 76% y el 68% respectivamente, y por el otro por un importante porcentaje de preguntas (P), el 78%. O sea, en una primera aproximación, se nos presenta al empleado como alguien que responde preguntas y que recibe consejos o instrucciones, como demuestra el elevado porcentaje de validaciones de recepción y de acuerdo, lo que habla de un nivel mínimo de ambigüedad, al mismo tiempo, como alguien que está interesado en hacer explícitas sus dudas y en comprender de manera clara las instrucciones que recibe.

Otro aspecto relevante es la casi nula aparición de desacuerdos si consideramos que (1) no es representativo en el total de intervenciones.

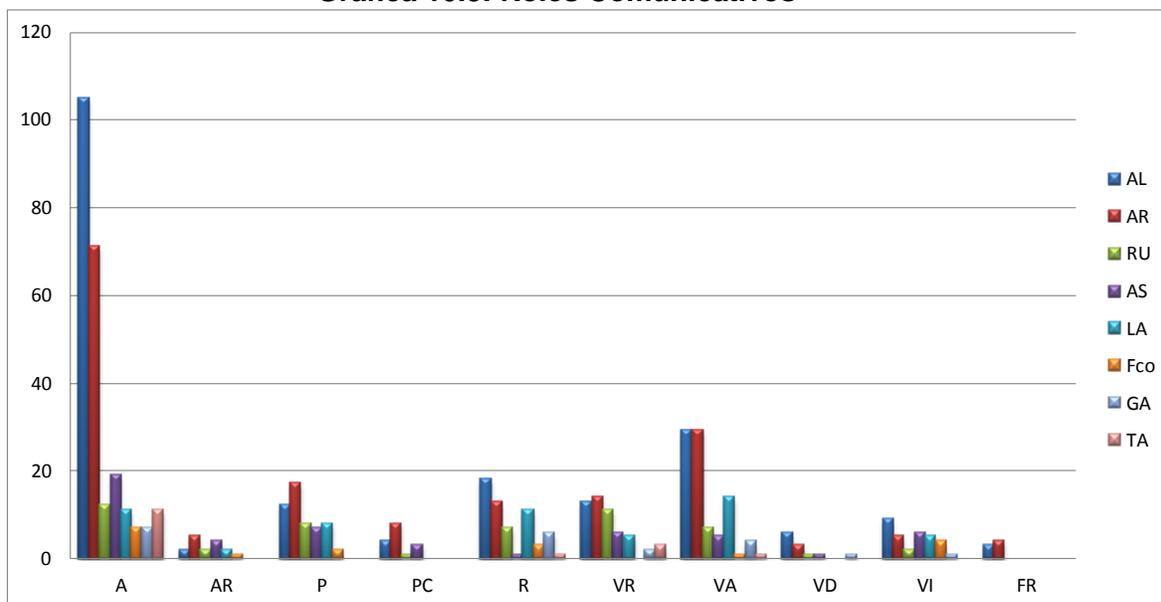
Estos resultados nos llevan a confirmar que la gestión de las organizaciones y su funcionamiento cotidiano se sostienen, cada vez más, en un manejo sistemático (aunque puramente empírico del lenguaje).

Coincidiendo con las afirmaciones de Mintzberg (1973) en el sentido de que el trabajo de los gerentes es hablar, ya que más del 70 % de su tiempo ejecutivo se consume en interacciones verbales. Nosotros podríamos afirmar que, en la medida que el trabajo involucra procesos de pensamiento para generar intangibles (ideas) en lugar de procesos de manufactura que

generen tangibles (productos físicos), el 90% de su tiempo puede consumirse en interacciones verbales para tales efectos.

A modo de resumen, la siguiente gráfica presenta de manera clara estos diferentes roles comunicativos.

Gráfica 10.3: Roles Comunicativos



A (aserción) **AR** (aserción reformuladora) **P** (pregunta) **PC** (pregunta confirmatoria) **R** (respuesta) **VR** (validación de recepción) **VA** (validación de acuerdo) **VD** (validación de desacuerdo) **VI** (validación de interacción) **FR** (fórmula ritual)

Fuente: Elaboración propia.

Así, esta distribución de roles comunicativos pone de manifiesto el carácter jerárquico de la interacción que se establece entre el dueño/director, que tiene los conocimientos sobre el negocio para resolver las dudas o preguntas de los empleados, y los empleados, que asumen su papel bajo en la interacción, en tanto que demandantes de información y, por tanto, reconociendo la autoridad del dueño/director como la persona que dispone de los conocimientos necesarios que pueden aclarar sus dudas. Sin embargo, esta relación jerárquica queda matizada tanto por la voluntad de hacerse comprender por el dueño/director, que se pone de manifiesto en la importante

presencia de aserciones, respuestas y validaciones de acuerdos, como por el papel activo de los empleados por conseguir una explicación nítida a sus planteamientos a través de sus preguntas, respuestas y validaciones de recepción.

10.4.2 La dimensión temática: el desarrollo de la interacción

En este apartado, y de acuerdo con la secuencia de actos de la interacción establecida en el apartado 8.2.1.2.2 de la parte II de este trabajo, analizaremos de manera detallada cada una de estas fases, haciendo un especial énfasis en el papel que cada participante tiene. Conviene destacar que, a diferencia de otros encuentros de trabajo, en este caso no hay ninguna fase estadística ni proselitista.

10.4.2.1 La fase previa

Como ya hemos dicho, la fase previa recoge una serie de actuaciones no contempladas en la grabación pero importantes a la hora de definir el estatus de cada uno de los participantes. Esta fase comienza con la llegada de los empleados a la sala/área de reuniones de las oficinas de CE. Consulting, desde donde, previamente se realizan algunos arreglos al mobiliario para acondicionar el espacio (incorporar más sillas, acondicionar el proyector, mover algunas carpetas, etc.) ya que ordinariamente este lugar solamente es ocupado por la administradora de la empresa. El dueño/director de la empresa, que por lo general llega más temprano al despacho, una vez llegada la hora establecida para la reunión, los conmina a reunirse llamándolos por su nombre.

Enseguida, cada uno va tomando su lugar, tal como lo hacen habitualmente, en este tipo de reuniones. Una vez acomodados, y si no se ha realizado previamente, la interacción abre con una fórmula ritual de bienvenida. Seguidamente, el dueño procede a solicitarles su consentimiento para registrar la interacción y permitir que el investigador realice la video grabación. Las personas dan su consentimiento, unos asintiendo con un movimiento de cabeza, otros con una gesticulación facial, otros con un "está bien", sin mostrar signos de resistencia, al menos no percibibles. Una vez conseguido este consentimiento, el dueño indica al investigador tome posición en algún punto de la oficina.

Esta fase define claramente el marco interpretativo de la interacción como el de una reunión de trabajo de tipo empresarial, regida por un mecanismo muy normalizado, que se desarrolla en organizaciones que, por la distribución de espacios, el tipo de mobiliario, la presencia de ciertos artefactos tecnológicos²³, nos remiten a un ámbito de carácter empresarial/institucional. Además, el hecho de que el dueño/director llame por su nombre a los empleados y los invite a reunirse en el lugar donde se realizará la sesión de trabajo, refuerza el carácter organizacional de la interacción, pero especialmente su carácter asimétrico en el ejercicio del poder.

Por otro lado, otro aspecto a tomar en cuenta es la capacidad para transitar por las fronteras que delimitan los diferentes espacios (físicos y

²³ Computadoras personales, cañón para proyección, apuntador de rayo laser, fotocopiadora, impresora, teléfono de escritorio, rotafolio.

simbólicos) que configuran la distribución física de la oficina, definida por la situación que ocupa cada participante en la interacción: así, el dueño/director, que ocupa la posición más alta, tiene una mayor libertad de movimientos, versus el resto de los empleados, que se ven limitados a transitar y ocupar los espacios correspondientes a su posición en la estructura organizacional. Asimismo, en esta fase también se define al investigador como alguien que forma parte de la organización, pero al mismo tiempo como un posible evaluador externo del trabajo de los empleados.

10.4.2.2 La apertura de la reunión de trabajo

Para este caso en particular la apertura de la reunión por parte del dueño/director no se contempla en la grabación por los permisos solicitados para grabar precisamente la reunión de trabajo, pero si se alcanza a grabar la apertura de la sesión -previamente acordada con el dueño/director- por parte de la contadora de la empresa que tiene a cargo la contabilidad de CE Consulting. Se desarrolla entre los turnos (2) y (3) de la video transcripción 146 y está definido por un par adyacente, formado por una valoración de cierta información manejada en una sesión anterior y una invitación. Su función es más enlazar a los asistentes con los temas vistos en una reunión previa y la invitación a continuar, que representa el inicio de la sesión de este día.

Este par adyacente contiene en sí mismo el talante asimétrico de la interacción, en la medida en que uno de los participantes, el dueño/director,

es quien tiene la autoridad de definir en qué momento se inicia la interacción y quien la inicia.

(a.20)

(3) **AR: vimos la vez pasada** un bosquejo de lo que era el presupuesto, **ahorita vamos a ver** ya lo que es el presupuesto del mes de enero y de febrero| ustedes tienen estimadas para todo el año unas ventas, unas ventas de::, según esto lo que ustedes tienen estimado para el dos mil once es veinticuatro millones de pesos, si se fijan la en los trimestres que van a estar más fuertes en la parte de los ingresos van a ser los últimos trimestres ¡ajá!, lo podemos ver acá|

(4) **AL: =¡ajá!**, para que se vea como baja la:, abajo| abajo| [señalando a la presentación], sí es lo fuerte, de hecho ahorita, justo en esta época, por eso se tiene que ir vigilando mucho, es que justo ahorita se ejercen los presupuestos, empiezan a salir los concursos, los cien, y es por eso es que ahorita hay que buscar los programas|| Ya estamos listos\ ¿verdad/? [mirando a RU]

(Fragmento de la transcripción video 146)

En este caso, la apertura, a cargo de la representante del despacho contable, es interrumpida por la respuesta confirmatoria del dueño/director.

No olvidemos que el primer intento de apertura, que no forma parte de la video grabación, es interrumpido por la solicitud de permiso para grabar la sesión de trabajo. Tras una pausa de varios segundos, mientras el investigador -que se sienta detrás de uno de los asistentes- pone en marcha la video grabadora, que sitúa sobre la esquina de un librero colocado del lado de la pared donde se proyecta la presentación. El dueño respalda la apertura de la presentación haciendo una serie de observaciones (turno 20) a la presentación de la contadora.

10.4.2.3 El tema central de la reunión: la situación presupuestaria de la empresa

Una vez recibida la confirmación de comienzo de la reunión por parte del dueño/director, la contadora comienza a explicar la situación presupuestaria que guarda la empresa, que se extiende entre los turnos (12) y (26):

(a.21)

(12) AR: ¡bueno! en el estimado que es de color amarillito, si lo ven, este es el estimado, son las ventas mensuales, entonces casi, casi, sus ventas como las tiene estimadas, son crecientes, pero grueso, a partir de los últimos meses digamos que son los mismos, los últimos tres meses que tienen estimados, se mantienen pero a partir de ahorita del viernes primero de abril lo que tienen estimado es que van creciendo todos los días| [mirando a todos]

(13) AS: =¿Es real?

(14) AL: =¡sí es así! [mirando a AR]

(15) AR: =casi exponencial ¡eh! [mirando a AL]

(16) AL: =es así ¡:eh!

(17) AR:=es exponencial ¡eh!

(18) AL:= es así

(19) AR: =Exponencial esta parte

(20) AL: =para eso nos estamos preparando, así es como lo tenemos nosotros, es real [mirando al fondo de la derecha]

(21) AR: ¡Ok!, aquí la parte de la media .digamos es que tienen dos millones de pesos, les puse esta verdecita, para que veamos si estamos por debajo de la media, obvio que ahorita de inicio estamos por debajo de la media, ¡ajá!, y el color verdecito es el:: dos mil diez, si se fijan es el dos mil diez, este de aquí es el dos mil diez, si se fijan el dos mil diez fue casi más bien plano fue lo que me mandaste y la parte del dos mil once está casi exponencial ¡:eh! [mirando a AL]

(22) AL: ¡sí!, hay una razón, lo que pasa que nosotros no teníamos toda la estructura para seguir creciendo, y sabíamos que nuestros riesgos eran muy grandes cuando estructuramos, entonces arrancamos con el proyecto de operación, hicimos análisis de clientes, de nuestros productos, hicimos la planeación estratégica, entonces, ahora es cuando tiene que dar resultado todo lo que planeamos[[mirando a todos]

(24) AL: fue todo un año de trabajo|, es justo la liberación|

(25) AR: =¡ok!, bueno, estas son las ventas acumuladas, que ya podemos comparar lo que es dos mil::, este es el estimado, estas son acumuladas como se va a ir viendo y ahorita contra lo estimado lleva un pequeño este ::, un pequeño diferencial toda esta parte no se..a eh:: concretado, entonces aquí tendrían que meterle más el acelerador para poder subir el estimado para acá, para poder llegar en acumulado en el total anual, ¿Sí?| [mirando al fondo del lado derecho] & bueno, aquí viene una gráfica de lo que son la utilidad del ejercicio, la parte de la utilidad del ejercicio está estimada del global, esa es la utilidad de tres millones y medio, e igual aquí se ve cómo va creciendo en los meses, obvio, por las ventas que se van teniendo más en el año, aquí hay un efecto bien extraño lo que es la parte de los primeros meses, si se fijan, ahorita, ahorita en este real traemos una pérdida, aquí está, que es básicamente por la parte que me comentaba Laurita que es la facturación de Enero que se factura en Diciembre, o ¿qué? [mirando a LA]

(Fragmentos de la transcripción video 146)

En otra etapa de la reunión, una vez que la contadora concluyó su intervención y se ha retirado del lugar, la reunión de trabajo continúa con el personal de la oficina de CE Consulting. Por ello, a solicitud expresa del dueño, la empleada (TA) inicia la explicación de las tareas que se le encomendaron, extendiéndose entre los turnos (826) y (830):

(a.22)

(765) TA: =ya, aquí está el que me pidió [mirando a la laptop]

(766) **AL: =¡a ver! ¿si? Cuéntanos ¿cómo vas con continuity?**

[mirando la presentación]

(767) TA: =pues ya, mire, ya le puse el formato [mirando a la presentación]

(826) TA: =¡bueno!, el documento de levantamiento de información, es un documento diseñado en forma de cuestionario para recopilar la información de los consultores acerca de las oportunidades detectadas en cuenta, la matriz continuity es el documento donde se concentra la información recopilada para su posterior análisis, el formato de continuidad de servicio es el documento en el cual se asientan las oportunidades detectadas en la matriz para su posterior complementación y seguimiento con el cliente, ¡estos ya!. [mirando a la laptop]

(827) AL: =ya nos los sabemos [mirando a TA]

(828) TA: =sí, porque está en el otro documento [mirando a AL]

(829) **AL: =si, está bien || pero yo quería saber que tú le habías entendido| pero está bien| creo que sí, te voy a dar el voto de confianza.** [tono en son de broma, mirando a TA]

(830) TA: =ok, y el otro que le agregué, la junta de alineación, le puse que es una junta conformada por: Gerente General, Gerente de Operaciones, Gerente de Comercial, Gerente Administrativo y Gerente de Recursos Humanos, para la aprobación de estrategias y toma de decisiones. [mirando a la laptop]

(Fragmentos de la transcripción video 148)

Un primer aspecto que llama la atención de este fragmento es que nos muestra como los usos lingüísticos de los participantes evidencian la existencia de un marco de referencia común, ciertos conocimientos compartidos, tanto en la exposición de la contadora como en la explicación de la empleada (TA). Si bien, no hay un dominio pleno, si un conocimiento general al respecto, de todos los presentes en la reunión. Esto permite definir

el ámbito empresarial en que se desarrolla la interacción. Así, en el turno (20) la referencia en [**para eso nos estamos preparando, así es como lo tenemos nosotros, es real**], no representa ningún problema de comprensión por parte del dueño/director que entiende perfectamente que se trata del proceso de captación de clientes, lo que nos remite al marco de ingresos de la empresa, con sus procesos de venta. Además, en el turno (25), aún se pone más de manifiesto esta referencia al ámbito de las utilidades, y en general a los procedimientos de ventas, con sus plazos, los empleados implicados, etc., lo que, en términos organizacionales, viene a ser una muestra de cómo se crea la acción organizada.

Por otra parte, también constatamos que en esta fase, la contadora tiene un papel más significativo en su ocupación del espacio discursivo ante el meramente secundario del dueño/director, cuya función parece ser simplemente la de mantener abierto el canal de comunicación. Con relación a la colaboradora TA, observamos cómo, a diferencia de la contadora, su perfil de experiencia/conocimiento es menor al de la contadora, por lo que la forma en que conduce su conversación y la forma en que se dirige al dueño/director tienen un carácter muy particular.

En cuanto a los roles comunicativos de cada participante, la presencia de numerosas aserciones reformulativa (AR) evidencia la voluntad de la contadora de dejar claros los motivos de su presentación ante el dueño/director, como podemos ver en el turnos (21) y (25). Por otra parte, la entonación descendente o la pausa al final de cada enunciado de la contadora establecen un lugar adecuado para la transición de turnos de

palabra que es aprovechado por el dueño/director para emitir una validación de acuerdo (VA), como se puede ver en los turnos (14), (16), (18), (20), (22) y (24). Con esta VA el dueño/director comunica a la contadora que su enunciado ha sido recibido y entendido correctamente, pero al mismo tiempo le anima a continuar con su explicación. Con ello, el dueño/director transmite una sensación de interés y proximidad por la situación que está planteando la contadora, al mismo tiempo que la empodera ante el resto de los empleados.

En cuanto a la intencionalidad de la contadora, podemos entender este fragmento como un preámbulo, como una forma de captar el interés, cuyo objetivo sería predisponer bien a todo el auditorio, en particular al dueño/director, ante lo que será su explicación.

Así, el carácter narrativo de la intervención de la contadora pretende dar no sólo los datos contextuales de carácter objetivo (el estado de resultados de la empresa, su situación financiera) necesarios para situar al dueño/director en el marco interpretativo desde el cual la contadora plantea sus argumentos, sino que, al mismo tiempo, incorpora los planteamientos de carácter subjetivo que definen el estado de ánimo (de duda) que estos datos objetivos provocan en la contadora, como podemos ver en el turno (13) [¿ y es real?] que es el principal argumento que justifica la explicación llevada a cabo por la contadora y la misma demanda de información. De hecho, es este dato subjetivo, la situación emocional de sospecha de la contadora, lo que define en última instancia cuál es su demanda última, acelerar la captación de ingresos para seguir creciendo, más allá de resolver la demanda parcial que

plantea la contadora de manera explícita (llevar la facturación al día) y ofrezca la posibilidad de asesorarlos sobre este proceso.

Esto pone de manifiesto el papel que tiene la referencia al drama personal como recurso discursivo de la contadora para conseguir reafirmar sus objetivos interactivos.

10.4.2.4 La fase diagnóstica

Una vez que el dueño/director considera que tiene suficiente información derivada de la exposición de la contadora -para ello también cuenta con toda su experiencia como dueño de empresa- se inicia un proceso de afinamiento y concreción de los planteamientos de la misma.

La fase diagnóstica se desarrolla entre los turnos (21) y (61) y, como ya hemos dicho antes, su desarrollo incluye en sí mismo varias sub fases diagnósticas, con sus correspondientes fases resolutivas. Como ya hemos visto, en la fase anterior la contadora ya ha puesto de manifiesto, aun cuando fue de manera indirecta, cuál es la finalidad última de su demanda de información: poder estimar con certeza el ritmo de crecimiento de las utilidades y, por ende, la rentabilidad de la empresa, como podemos ver en el turno (247) de la interacción:

(a.23)

(247) AR: =ahí lo que tenemos que ver el ciclo de negocio también, cuanto, o sea en que momento gasto, y en qué momento recupero por el ciclo de negocio, porque ahí/como dices/ nunca vemos lo que está en la cuenta por cobrar, el ciclo de negocio yo creo que es más amplio que eso como tal, porque además, si yo veo lo que el periodo base, yo puedo tener un ciclo con lo que me voy a tener que pelear constantemente y cada vez que le gane un día le estoy ganando al indicador.[mirando a AL]

(Fragmento de video grabación 146)

La referencia al ciclo de negocio, como ya hemos dicho, enmarca esta interacción en el contexto del proceso de regularización del flujo de efectivo de la empresa, y especialmente en cuanto a la posibilidad de contar con la suficiente liquidez, en tanto que es un requisito imprescindible para la sobrevivencia de la organización.

También introduce lo que son dos subtemas: (1) el proceso de organización de la acción organizada y (2) la necesidad de construir indicadores apropiados para medir la efectividad de esa acción organizada.

Y es que, a juzgar por los resultados financieros que presenta la organización, AR observa que difícilmente van a alcanzar lo que desean sino meten cierto orden al respecto.

A continuación, la contadora inicia lo que podríamos llamar una subfase diagnóstica en relación con el proceso de control de los registros de facturación y cobranza, que incluye una observación al tema en cuestión y que concluye en una fase resolutive respecto a como lo hacen en la empresa que ella comanda.

(a.24)

(301) AR: =y aquí por ejemplo en la parte, yo lo veo por la parte, por ejemplo de la parte de las ventas, que digo| yo puedo poner||pues ya está realizado|, en la oficina yo también le puedo poner a todo el mundo realizado, |pero si no| lo han facturado y si no lo han cobrado, ¡no se les paga!, así te puedo poner, ¡eh!, ¡así te lo pongo! [mirando a AL], no se les paga [mirando a AL]porque nosotros lo tenemos por equipos, como mini negocios y cada equipo tiene sus clientes [mirando a AS] y demás y todo [mirando a AL]

(302) AL: =y es que aparte así es Aide [mirando a LA] es que aparte si se documenta, una parte [TA], TA, primero es TA y luego CN [mirando a CN]

(309) AR: - ¿por ejemplo? Yo le pondría a recursos humanos, en cuanto tiene una gente que entra a una oficina, tiene que estar colgado ya de un ingreso, pero de un ingreso facturado y en el momento que no lo tenga facturado::, recursos humanos tiene que prender las alarmas y decir no está facturado y yo ya tengo que pagarle, ¿no?, por decir algo [¿no?] [mirando a AL]-|ó comercialización|, este::, |en la parte| |de oye| yo tengo un:: un objetivo de venta de 24 millones, -y si venimos a ver a comercialización conforme el avance que tiene que llevar, oiga es que aquí no va, es que qué crees que si lo vendiste pero no está el contrato, no sé hasta dónde cierra comercialización, a partir de la comercialización no está el contrato y no está la factura, en nuestra oficina| comercialización cierra hasta la última factura y hasta donde entiendo la entrega de un producto terminado, hasta ese momento podemos decir que comercialización cierra-

(310) AL: ¡mm::!

(311) AR: =y pasa a proceso o a la producción, digámoslo así, tiene que vender, tiene que hacer cotización, tiene que hacer el contrato y verificar que lo firme el cliente, tiene que entregar la primera factura y tiene que entregar el primer producto terminado, hasta ese momento ya no es comercialización, acabó comercialización y mi cliente me sigue|[mirando a AL]

(312) AL: =claro Y ahí empieza el equipo faltante

(Fragmentos de la transcripción del video 147)

De nuevo vemos cómo la selección léxica refuerza el contexto organizacional de la interacción y la vincula al marco de actuación de la acción organizada de la empresa, especialmente por un uso más enfático del lenguaje por parte de la contadora que transforma en (301) el [*y aquí por ejemplo en la parte, yo lo veo por la parte*] a [*pero si no*] lo han facturado y si

no lo han cobrado, ¡no se les paga!,] y por la aparición en (309) y (311) de ciertas referencias al *modus operandi* de la comprobación documental de ciertas actividades.

Por otra parte, la contadora utiliza los conocimientos de que dispone, fruto de su experiencia previa, para sugerir que el proceso de facturación debe seguir una secuencia para asegurar la cobranza, y por lo tanto, asegurar cierto nivel de liquidez y rentabilidad a las operaciones de CE. Consulting. Esta selección y el uso de los conocimientos expertos refuerzan su orientación profesional ante el dueño/director, asumiendo en este punto en particular, el control de la interacción en un intento por transformar la realidad organizacional de CE Consulting de anarquía y desorden a una de medición y control.

Sin embargo, la respuesta de la contadora no parece satisfacer al dueño/director, lo que hace que introduzca lo que hemos llamado el subtema (2) la necesidad de construir indicadores para vigilar el flujo de los recursos:

(a.25)

(109) AL: ¡oye! ¿pero no deberíamos de tener ahí, por ejemplo, el gasto contra el dinero generado por esos recursos? no es que nunca los cobramos sino es que los cobramos entre abril y mayo, pero hay un dinero generado, hay un dinero de respaldo, ahí sí podríamos hablar de utilidad, porque ahorita hablar de utilidad, nosotros tenemos egresos, no creo que sea lo más real

[mirando a AR]

(110) AR: Lo que pasa es que:: [mirando a AL]

(111) AL: =deberíamos hablar de dinero generado

[mirando a figura de Arte]

(112) AR: =ajá lo que podríamos hacer es que en la parte de las ventas la ponemos en base a generar nosotros, lo estamos poniendo en la base de lo facturado] ahorita vamos a ver otros indicadores ¿cómo? [mirando a AL]

(113) AL: =es que nos sirven ambos, nos sirven ambos, por ejemplo este está bien, porque estamos viendo cómo están llevando los flujos negativos de cada recurso, cuanto nos va a costar, lo negativo porque en general es un costo y si tiene un costo/ y ahí si lo puedo ver pero el otro para ver la utilidad ó pérdida debería ver=] [mirando a AR]

(114) Fco: =la eficiencia de la operación

(115)AL: ¡=claro!, decir recursos asignados a recurso generado [mirando a AR]

(Fragmento de la transcripción video 146)

Al turno (113), el dueño/director usa el discurso referido y la referencia al estatus profesional de la contadora como justificación de su argumentación. La respuesta de la contadora, además de reforzar el carácter organizacional de la interacción -ya que introduce un carácter normativo de los procedimientos administrativos, con el planteamiento en (115) de [recursos asignados a recurso generado] sus plazos de tramitación- pone en duda la argumentación del dueño/director cuando plantea la situación en la cual no hay contrato:

(a.26)

(120)AR: =que pasa si te dicen, no hay contrato y:: [mirando a AL]

(121) AL: =ahí perdemos todo, o sea, y efectivamente no hay mucha::=

(122) AR: =seguridad= [mirando a AL]

(123) AL: =es muy poco probable\=

(124) AR: =es poco probable= [mirando a AL]

(125) AL: =pero siempre, ese riesgo siempre lo estamos corriendo y hay veces que el riesgo va a seis u/u ocho meses ó un año ¿no?, hay cosas que han sido realmente largas, es un riesgo [mirando a La]

(126) AR: =porque aquí no podemos poner, pero realmente ni siquiera tienes una cuenta por cobrar|| ¡cómo tal? [mirando a AL]

(127) AL: =¡no! [mirando a AR]

(128) AR: =porque o sea, no está la factura no hay contrato [mirando a AL]

(129) AL: =no hay contrato [mirando a la laptop]||

(129a) Fco: =¡Bueno! y si lo manejas así, no se puede manejar este:: una réplica, un espejo y:: a fines del reporte nada más, ¿para poder ver la eficiencia de la operación? Nada más tanto de administración y de operaciones, como un espejo nada más::

(130) AR: =¡sí! [mirando a Fco]

(131) Fco: =tomas ese normal y lo copias

(132) AR: =sí y lo copio y le pondría los ingresos [mirando a Fco]

(133) Fco: =y lo contra pones contra lo generado nada más

(134) AR: =¡sí! Podría ser [mirando a Fco]

(Fragmento de la transcripción video 146)

Cabe destacar, como ya hemos dicho, que las demandas de consejo por parte del dueño/director representan un claro reconocimiento de la posición alta de la contadora, como podemos ver en el turno (120) al (127). Al mismo tiempo, si el turno (126) pone de manifiesto la orientación profesional de la contadora, que se concreta en las referencias a la normativa que deben seguir sobre ciertos procedimientos administrativos, en el turno (128), se vuelve a observar el marcado énfasis de la importancia de tal procedimiento.

Posteriormente, en respuesta a una cuestión relacionada con estos procedimientos, observamos de nuevo en los turnos (130) a (134) una marcada orientación organizacional, en la que se pone de manifiesto la experiencia de la susodicha contadora.

Otro aspecto a destacar sobre la competencia técnica de la contadora es su ir y venir entre un discurso más profano, y por lo tanto más cercano al del dueño, ("que pasa si te dicen, no hay contrato" o "es poco probable") y un discurso más formal en relación con los procedimientos administrativos de que se trata ("ni siquiera tienes una cuenta por cobrar" o "lo copio y le pondría los ingresos").

Por otra parte, la contadora, en el turno (128), nos remite de nuevo a los peligros de no seguir los procedimientos adecuados cuando habla de “ si no hay factura, no hay contrato” iniciando una nueva fase diagnóstica que la llevará a plantear de nuevo, y de esta manera, de forma más explícita, con una validación de acuerdo (VA), de los “riesgos” de no contar con un contrato:

(a.27)

139) AL: =ese dinero es un riesgo hasta que no está facturado

[mirando a LA]

(140) **AR:** =¡exacto! [mirando a AL]&digo tú conoces tu negocio y dices que no es probable que pase eso ¿no? [mirando a AL]

(141) AL: ¡no!, es poco probable pero es probable que pase eso, pero siempre está un riesgo desigual si tú quieres pero si esta, también nos ha pasado, ¿con quién? [mirando a La]

(142) LA: murmura ? [mirando a AR]

(143) AL: ¡Ah::! ¿Antoni Fu? [mirando a AR]

(Fragmento de la transcripción video 146)

Sin embargo, aunque el dueño/director está de acuerdo con la situación que le plantea la contadora, ésta retoma de nuevo la argumentación relativa a la poca probabilidad de que no les paguen un servicio al no estar respaldado por un contrato.

En este caso el discurso de la contadora alude a la experiencia empresarial del dueño/director remitiéndolo a experiencias pasadas como se ve en el turno (141), lo que le hace explicitar cierto malestar:

(a.28)

(165) AL: **=o sea es que me estresa puros números negativos**, hahh.

Hahh. **Me siento muy mal ¿no?** hahh. hahh. [mirando la laptop]

(166) AR: =si yo sé, pero mira...

(167) AL: =pero está bien, va reflejando [mirando a AR]

(168) AR: =eso fue en enero y en febrero || [mirando a AL]

(169) GA: =por decir, yo ahorita te podría decir el generado de enero y febrero ya||

(170) AR: =en febrero tienen un millón ciento ochenta y cinco, ya facturado contra costos de cuatrocientos cincuenta y nueve y tienen una utilidad de setecientos veintiséis y unos gastos operativos de trescientos ochenta y otros gastitos chiquitos que son las comisiones bancarias, en febrero ya tuviste una utilidad | ajá| pero ya en el acumulado|[mirando la laptop]

(171) AL: =todavía no [mirando la presentación]

(172) AR: =todavía no, traes lo mismo un millón, los costos de un millón trece, los gastos de setecientos cincuenta y uno y una pérdida de quinientos ochenta [mirando a la presentación]

(173) GA: =ahí,| aquí en febrero, si hay ingresos ya

(174) AR: =¿en febrero? [mirando a la laptop]

(175) AL: =¡sí! tradicionalmente

(176) AR: =sí, ciento ochenta y un mil [mirando a GA]

(177) GA: =pero tienes | ahí tienes forma de rastrear bajo que concepto fue y | para saber eso| y ver de qué recursos y en qué meses

(Fragmento de la transcripción video 146)

En el turno (165) podemos ver como esta situación nos remite a un drama personal, a una situación de desesperación del dueño/director de ver que el negocio no refleja en números lo que él desearía: “*ver números*

positivos". Sin embargo, la contadora, en el turno siguiente, intenta tranquilizarlo y de nuevo plantea sus argumentos sobre la situación de la empresa.

Esta explicitación de la contadora da lugar a un análisis más detallado de los gastos de la empresa, lo que lleva a una nueva subfase diagnóstica relacionada con los procedimientos administrativo-financieros de la empresa:

(a.29)

(199) AR: =sí, ya sé, pero te voy a decir una cosa, como que a lo mejor se va oír mal lo que voy a decir pero ¿cómo lo vamos a este:: ah:: acomodar de manera que no nos sintamos muy mal? hahh. Hahh. Hahh. ¿Sí me entiendes? digo lo acomodo para que sea de utilidad [mirando a AL]

(200) RU: =pueden ser dos puntos de vista ¿no?

(201) AL: =no, no, no [mirando a AR]

(202) Fco: =al final lo que yo te decía, un espejo

(203) AL: =este es financiero pero este es real, ¿está bien?[[mirando AR]

(204) RU: =¡está bien!

(205) AL: =a mí me gusta pero lo que sucede es que también o sea del otro lado tenemos que ver sí vamos a generar una utilidad mes por mes, porque si no/ aquí lo grave es que llegáramos a perder:: yo creo que nos hemos mantenido más o menos en equilibrio ¿Sí? [mirando a LA]

(206) AR: =aunque sea muy severo [mirando la laptop]

(Fragmento de la transcripción video 146)

Así, la construcción temática de la contadora gira en torno a un tema principal, meter orden en la administración de las finanzas para poder estimar adecuadamente las utilidades, y de dos temas secundarios pero directamente relacionados con el principal: el proceso que debe seguir esta acción organizada y la necesidad de construir los indicadores adecuados. Por su

parte, el dueño/director retroalimenta a la contadora sobre tales aspectos pero también plantea su malestar sobre la situación financiera de la empresa.

Esto nos pone de manifiesto las perspectivas de la interacción entre el dueño/director y la contadora: el primero apela al drama personal, a su situación de empresario que quiere que el negocio marche bien y la segunda, que apela a ciertos procedimientos normativos a los que se debe apegar su accionar organizacional para poder tener un mejor control de los flujos de dinero del negocio y por ende, percatarse de las utilidades que va generando el mismo. Un vivo ejemplo de cómo a partir de la palabra, se construye la realidad organizacional de CE. Consulting y de cómo, el trabajo de un directivo es, en gran medida, hablar y, de que, aunque el dueño/director escucha a todos los empleados, en la reunión hay conversaciones más importantes que otras, un ejemplo del poder de la palabra respaldada por una vasta experiencia profesional.

Por otro lado, si tenemos en cuenta los roles comunicativos de cada participante en esta fase (ver Tabla 10.4), podemos observar como en esta fase el comportamiento comunicativo de la contadora se caracteriza por el elevado número de preguntas, (6) y respuestas (6) casi el 32% con referencia al resto de los actores.

En cuanto al dueño/director, las respuestas representan el 30% (6 de un total de 20 respuestas en su intervención) seguidas a bastante distancia por las preguntas, con un 25% (3 de un total de 12).

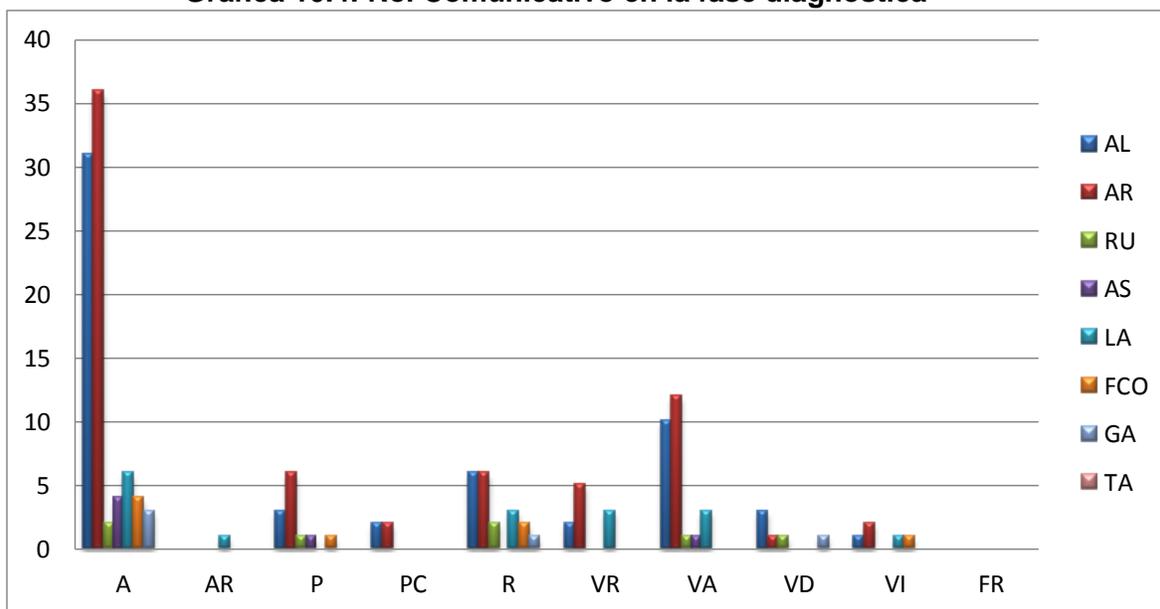
Tabla 10.4: Rol Comunicativo, fase diagnóstica

Actores	A	AR	P	PC	R	VR	VA	VD	VI	FR
AI	31	0	3	2	6	2	10	3	1	0
AR	36	0	6	2	6	5	12	1	2	0
RU	2	0	1	0	2	0	1	1	0	0
AS	4	0	1	0	0	0	1	0	0	0
LA	6	1	0	0	3	3	3	0	1	0
FCO	4	0	1	0	2	0	0	0	1	0
GA	3	0	0	0	1	0	0	1	0	0
TA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	86	1	12	4	20	10	27	6	5	0

Fuente: Elaboración propia

Estos datos quedan ejemplificados en la siguiente gráfica, que recoge los comportamientos comunicativos de los participantes a lo largo de la fase diagnóstica y que pone de manifiesto la competencia técnica de la contadora, cuyo objetivo es recoger o conseguir información para poder servir mejor a los requerimientos del dueño/director.

Gráfica 10.4: Rol Comunicativo en la fase diagnóstica



A (aserción) **AR** (aserción reformuladora) **P** (pregunta) **PC** (pregunta confirmatoria) **R** (respuesta) **VR** (validación de recepción) **VA** (validación de acuerdo) **VD** (validación de desacuerdo) **VI** (validación de interacción) **FR** (fórmula ritual)

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, la presencia de un elevado número de Aserciones (36) y especialmente de validaciones de acuerdo (12) por parte de la contadora, junto con la importante presencia de aserciones (31) y validaciones de acuerdo (10) por parte del dueño/director, dejan entrever la concentración de la conversación y la complejidad de esta fase, que como ya hemos visto antes, contiene en sí misma subfases diagnósticas y subfases resolutivas o contractuales.

Así, si en algunos turnos domina un papel activo de la contadora para conseguir la información de la empresa, que se concreta, como ya hemos visto, en el elevado porcentaje de preguntas y respuestas, en otras domina una voluntad de garantizar la máxima comprensión por parte del dueño/director, que se concretaría en esta fuerte presencia de aserciones y validaciones de acuerdo. Ejemplos, además de cómo, una y otra vez, la contadora, intenta hacer conciencia sobre los riesgos en los que están incurriendo y de las medidas que pueden tomar para transformar su realidad organizacional, sugiriendo ciertas acciones.

Por otro lado, desde el punto de vista del dueño/director, a la elevada presencia de respuestas que caracteriza su actuación en las subfases diagnósticas correspondería una mayor presencia de validaciones de acuerdo o de interacción de la subfase resolutiva, pero también una mayor presencia de validaciones de desacuerdo (3), que pondrían de manifiesto su papel activo para conseguir la máxima comprensión de las explicaciones de la contadora.

Además, esta coexistencia de aspectos relacionados con la competencia técnica con otros más relacionados con la experiencia organizacional por parte de la contadora, que como hemos dicho, ponen de manifiesto la complejidad de la fase analizada, no se circunscriben sólo a los aspectos financieros.

Como pudimos notar en los turnos (301), (309) y (311) de (a.24), la búsqueda activa de información de la contadora, que como hemos visto caracteriza la fase diagnóstica, tiene lugar al mismo tiempo que la utilización de un recurso experiencial producto del manejo de su propio negocio, al hacer énfasis en ciertos procedimientos que también ella lleva a cabo en su organización.

Con esta acción, la contadora, de hecho, quiere asegurar la máxima comprensión de su explicación al dueño/director, y por tanto, pone de manifiesto el carácter profesional de su tarea.

En cuanto a la mecánica discursiva, las intervenciones del dueño/director en esta fase están marcadas por secuencias Pregunta-Respuesta-Contextualización o Pregunta-Respuesta-Validación.

En el primer caso, la contadora solicita más información al dueño/director para poder realizar un diagnóstico fiable, en tanto que considera que la información que le aporta el dueño/director no es suficiente:

(a.30)

(223) AR: =lo fiscal ya no tiene nada que ver con la operación del negocio, porque a lo mejor si nos vamos a hacer súbete, bájale. Ponle algo más que no tiene nada que ver con la operación [mirando a AS]

(224) AS: =la operación y después el siguiente paso sería:: como trabajar esa carga fiscal

(225) AR:= **¡exacto!, ¡exacto!** [mirando a AS]

(226) AS: =de tal manera que no impactara tanto a la utilidad ahorita meter orden ahí, para buscar la rentabilidad también por ahí/

(227) AR: =**así, es**

(Fragmento de la transcripción video 146)

Pero también, la contadora puede realizar una comprobación de la información aportada, en este caso el ciclo de indicadores de los días de cobranza:

(a.31)

(230) AL: =no, pero haber/, yo creo que está bien así, lo que sí es que nos hace falta el otro y uno de referencias [mirando a AR]

(231) AR: =¡ah! Sí [tomando su café]

(232) AL: =no, no quiero que lo lledes a estado de resultados porque yo creo que esto debía haber mostrado resultados, o sea, así como está, porque además así nos debemos sensibilizar a los de cobranza, a ver cómo estamos y todo eso, pero el otro nos sirve para entender de una manera simple el negocio [mirando la presentación]

(233) AR: =mira por ejemplo [mirando la laptop]

(234) AL: =para ver cómo estamos, o sea, nos hace falta el otro punto de referencia [mirando a Ar]

(235) AR: =**por ejemplo ahorita siendo el ciclo de los indicadores de tus días cobranza, mira tienes ciento cincuenta y nueve días de cobranzas, o sea, cinco meses** [mirando a AL]

(236) AS: =casi medio año hahaha, es mucho no?

(237) AR: =**medio año, una| pero esa es de cobranza o sea aparte el mes que trae en que lo hace y lo facturan, o sea estamos hablando que la empresa|| ajá | entonces seis meses de cobranza, seis meses de flujo** [mirando a AS] (Fragmento de la transcripción video 146)

10.4.2.5 Fase contractual o resolutive

Una vez que la contadora ha recogido toda la información necesaria para establecer cuáles son los procedimientos a seguir por parte de la organización y poder estimar correctamente las utilidades de la empresa, - esta fase diagnóstica convive con aspectos más relacionados con la acción organizada que con la técnica-, se inicia lo que hemos llamado la fase contractual o resolutive.

Esta fase se desarrolla entre los turnos (239) y (418) (ver a.32 y a.35, respectivamente) y está definida por la voluntad de la contadora de hacer explícitos los procedimientos a seguir por parte del dueño/director para conseguir meter orden en el negocio. El inicio de la fase contractual queda claramente explicitado en el turno (240) cuando la contadora, a una pregunta explícita del dueño/director sobre cómo ve a la empresa con referencia a otras que tiene como clientes, comenta que “están muy atrasados”.

A continuación de su intervención, la fase contractual viene marcada por la utilización de marcadores eminentemente interactivos, y que se generan por la necesidad de lograr la cooperación, el seguimiento, la atención, el acuerdo o la continuación del contenido transmitido. [Por ejemplo: ¡exacto! ¡a ver! o sea, ok,, ¡si claro! Si, ¡ajáhh!, yo creo, exactamente], propios del discurso cara a cara:

(a.32)

(239) AL: =sí, a ver cómo somos con referencia con tus clientes [mirando a AR]

(240) AR: =yo si te puedo decir que están mu::y atrasados, ese es una, o sea, es por el tipo de clientes que manejan ¿no?, que son televisa y no sé qué, que si quieres o no, y el que sigue ¿no? Y ahí en televisa están

formados para entrar los proveedores ¿no? Esa es la realidad con esas empresas, triple A. Esa es una, pero aparte yo lo que veo la cuestión de empezar el servicio y no tener una seguridad de que: a lo mejor la seguridad la tienes tú de cómo socio, tú tienes la relación y tú sabes que te van a pagar y tú sabes que te la estás jugando [mirando a AL]

(241) AL: =¡tomo muchos riesgos! [mirando a AR]

(242) AR: =tu tomas el riesgo ¿no?, ¡exacto!

(243) AL: =se tuvo que tomar igual detalles [mirando a AR]

(244) AR: =¡**exacto!** Porque tú dices, yo me aviento con este cliente, pero la realidad de la empresa es que trae toda esta cantidad impresionante de financiamiento, ahora si vamos a crecer, van a crecer ustedes en diciembre la gran cantidad de ingresos que están poniendo, imagínate el capital de trabajo que tú tienes que tener || muchísimo más grande[mirando a AL]

(245) AL: =**mm ajá** [mirando la mesa de trabajo]

(246) AR: =es que para eso estamos haciendo este análisis, te digo porque nosotros podemos poner esos ingresos contra estos, pero te va a decir, pues sí, si tienes utilidades, pero para hacer una operación tienes que ver todo el capital de trabajo, lo que necesitas, la inversión todo eso [mirando a AL]

(Fragmento de la transcripción video 146)

(345) AL: ||son muy difíciles también, en realidad ||lo que están ganando, bueno lo que nosotros ganamos es que estamos pegados a una empresa muy grande |y| a pesar de las crisis de una a otra empresa nos da trabajo y eso es la seguridad |entonces| igual | [mirando a todos]

(346) AR: ¡a ver! ¿la idea de los 24 millones es con televisa|o| diversificar todo::? [mirando a AL]

(347) AL: =¡no::! Ya es de diversificación, de hecho ahorita por ejemplo, **¿cómo?**[mirando a GA]

(348) AR: =**o sea, ahorita**, si dijeras en porcentaje, ¿Cuánto es tu porcentaje de ingresos de Televisa al año pasado|[mirando a GA]

(349) GA:=no::, el año pasado fue mucho-[mirando a la contadora]

(350) AR: =¿en un porcentaje en número?[mirando a Ga?3]

(351) GA: =??:ochenta:: y noventa y tantos [mirando a la contadora]

(352) AS: =ochenta y veinte [mirando a la contadora]

(353) AR: ochenta y veinte, pues ni modo, [es el que hay] pero ahorita lo van a diversificar ¿no?[mirando a AL y AS]

(Fragmento de la transcripción video 147)

En este fragmento también podemos observar lo que caracteriza el estilo discursivo de la contadora a lo largo de esta fase: la profusión de preguntas confirmatorias, con las que la contadora controla el nivel de comprensión de sus explicaciones por parte de los asistentes pero principalmente del dueño/director, y de Aserciones Reformuladoras, que tienen un carácter eminentemente pedagógico, de clarificación de los términos más formales de su explicación.

Esta voluntad de hacer explícitas las condiciones en las que se encuentra la empresa, en este caso, el nivel de financiamiento tan alto, y la utilización de mecanismos discursivos para lograr mayor precisión sobre cierta información que requiere del dueño/director, nos remite a una forma de ejercer el poder a través de la competencia profesional de la contadora en el desarrollo de su relación de servicio.

Una vez aclarada la situación, marcada por la intervención de uno de los consultores (GA) y el asesor (AS), presentes en la reunión, se inicia la secuencia final de esta fase, definida, en primer lugar, por un retorno a la consulta inicial al dueño/director sobre el porcentaje de diversificación de los ingresos de la empresa.

Esta continuación del tema que originó la consulta de la contadora conlleva la aparición, otra vez, de un discurso de carácter financiero en las respuestas de la contadora a las demandas de clarificación del dueño/director.

Así, en el fragmento siguiente (a.33), podemos ver como en el turno (366) la contadora nos remite a la existencia de una pequeña utilidad, y como en el turno (373) hace referencia a la variabilidad en las estimaciones que realizan en la empresa, dando una explicación al respecto.

Por otra parte, es conveniente tener en cuenta que la intervención de la contadora en el turno (375), a pesar de su carácter convencional de reparación o compensación ante una situación cuya solución está más allá de las posibilidades de la contadora, también puede ser vista como un reforzamiento de la capacidad de entendimiento de los conceptos por parte del dueño/director.

Desde este punto de vista, se pone de manifiesto una clara voluntad por parte de la contadora de promover el empoderamiento del dueño/director.

Esta orientación profesional también se puede observar en los turnos (368) y (369) en el que, tanto la contadora como el dueño/director, buscan validar, en su interacción, el valor de la utilidad del negocio.

Estos turnos también nos sirven de ejemplo del cambio del lenguaje técnico de la contadora [¿cuál es la utilidad en tu negocio?] por el profano de la contadora [... como marchante, ¿cuánto te ganas? ...] que caracteriza la relación de servicio.

(a.33)

(366) AR: ok, entonces en febrero si tuvieron una pequeña utilidad ¿no?, que es del 25% \más o menos, / ¿si yo te preguntará?| [mirando a AL]

(367) AL:| ¿antes de impuestos?|[mirando a AR]

(368) AR: =sí claro!, todo es antes de impuestos| ¿si yo te preguntará?
¿Cuál es la utilidad en tu negocio? así en la mente, como marchante,
¿Cuánto te ganas? [mirando a AL]

(369) AL: =yo estaría hablando, como un 30% más o menos|, [mirando a AR], de hecho es con lo que estamos costeando= [mirando a AR]

(370) LA: =lo ideal, nos manejamos con 30|=

(371) AL: =es con lo que estamos costeando, tenemos que entrar con un 30% de utilidades|=

(372) AS: =¿qué es antes?=
[mirando a AL y LA]

(373) AR: =sí, ustedes con lo que estimaron, algunos tienen 30, 28,31, 34, en los últimos meses se va altísima 43, cuarenta.. ¿Por qué? Porque es cuando los gastos fijos ya no te pegan, ¿no? entonces, en el estimado total, tú tienes un estimado de 38 por ciento de utilidad antes de impuestos.
[mirando a AL y LA]

(374) LA: el treinta es el que te requerimos manejar como un mínimo, mínimo. [mirando a AR]

(375) AR: =ajáhh! Entonces se lo voy a poner aquí en el estimado en todos los meses, para que contra eso lo comparemos, ahorita nada más un mes, febrero, si tuvieron| ya casi llegan|

(376) AL: =sí llegamos, sí [mirando a AR]

(377) AR: =aunque estén desfasados. [mirando a AL y LA]

(378) AL: =**ahí está, sí**| [mirando a GA]

(Fragmento de la transcripción video 147)

La validación de acuerdo del dueño/director del turno (378) es entendida por la contadora como la prueba de que su explicación ha sido bien comprendida y es aprovechada para dar inicio al cierre de la fase contractual, que se empieza a desarrollar en el turno (380).

En su intervención, la contadora cierra la secuencia explicativa que ha marcado el desarrollo de esta fase con una breve explicación respecto a los márgenes de ganancia que manejan otros negocios, no necesariamente correspondientes al mismo giro del que están analizando.

En su esclarecimiento, remarca la importancia de la velocidad de los ciclos de negocio.

(a.34)

(379) AS: y la pregunta técnica, de:: si hay algunas otras, porque necesitamos un referente, en relación a otras que tengan la misma actividad, ¿no llevas algunas otras que manejen lo mismo que nosotros? [mirando a AR]

(380) AR: =sí tenía algunas, si quieres te las puedo sacar

(381) AS: =si, porque negocio Erástegui ...

(382) AR: =sí

(383) AS: =¡El margen!/, ¿Qué margen manejan ellos? Para ver cómo andamos

(384) AR: =yo creo que esta en eso, mira yo le puse que este algunos porcentajes, se los puse yo pensando más o menos como el tipo de negocio,

(385) AS: =Ya ves que hay negocios||

(386) AR: =porque su ciclo no es tan rápido, sino es lento, cuando son utilidades chiquitas como más o menos un siete, un ocho por ciento, es porque el ciclo es muy grande, muy rápido

(387) AL: =la bronca es la velocidad [mirando a la contadora]

(388) AR: =les das vuelta al dinero en un dos por tres, una detallista, una detallista tiene un margen de utilidad de un 2% o hasta de un 1% pero el ciclo es muy rápido. [mirando a AS]

(389) AS: =¡¡pero a qué velocidad!!! [mirando a AR]

(390) AR: =exactamente, en cambio ustedes... ¿no? por eso se ofrecen en un 30% [mirando a AL]

(391) AL: =sí, es que por ejemplo, las líneas áreas ganan un siete, y ahí, si la velocidad no se da, mueren en días| [mirando a AR]

(392) AR: =¡claro! [Mirando a Ga]

(393) AL: =por velocidad [mirando a Ga]

(394) AR: =¡no! ¿sabes qué?... por sus activos [mirando a AL]

(395) AL: =es que son descomunales, entonces además el crédito es algo inaccesible para ellos, tienen que hacerlo con sus recursos propios

(396) AR: =ahí son perecederos, o sea no, esta??? Ya olvídale, ya se echó a perder, es perecedero [mirando a AL]

(397) AL: =sí, sí:: [mirando a AR]

(398) LA: =¡oye AR! tú tienes una base así como para cotizar|¿Qué digas independientemente de que a quien yo le venda siempre cotizo igual?

(399) AR: =¿en mi negocio? ¿El mío? || Ah, pues nosotros hacemos un tipo cuestionario de investigación preliminar, entonces, ahí preguntamos: ¿a qué te dedicas? ¿Cuántos son? ¿Qué haces? ¿Qué todo?

(400) AS: =de a cuanto es la pedrada hahh.|

(401) AR: =aja| superación, esa es una ¿Cómo es tu empresa? Y la dos ¿Qué quieres de nosotros?, ¿no?, y ya pues nos dicen esto y en base a eso se les hace la cotización [mirando a AL]

(402) AS: =pero ya tienes tu cotizado más o menos tu servicio [mirando a la contadora]

(403) AR: =un parámetro por que más o menos ya conoces, yo te puedo decir que en nuestro negocio nosotros muchas veces quedamos fuera de mercado|, porque nuestro tipo de negocio que tenemos es que tiene la idea de los contadores, ¿Ay yo tengo un contador que me cobra \$500 y tú me quieres cobrar \$3000?

(Fragmento de la transcripción video 147)

La fase resolutive se cierra con un nuevo cambio de orientación. Así, la respuesta de la contadora a la demanda de información de la administradora, hecha en el turno (398), sobre la posibilidad de contar con una base para cotizar sus servicios, orienta claramente la respuesta hacia la necesidad de

clasificar al cliente, es decir: la necesidad de tener bien definido un mercado meta.

Esto pone de manifiesto una doble orientación de la interacción, una de carácter profesional, marcada por los procedimientos a seguir en el ámbito contable y la otra, derivada de la experiencia personal de la contadora en el manejo de su despacho. Esta situación induce al dueño/director a dar una explicación respecto a como lo hacen ellos en su empresa, con lo que se da una especie de aprendizaje mutuo, turno (416).

(a.35)

(416) AL: =y nosotros, por ejemplo el nicho también muy bien definido son corporativos, estos ciclos son inherentes al cliente, como también la parte de la cotización es inherente mucho al cliente, o sea, nosotros muchas cosas tenemos que mover respecto a él, o sea, hay tenemos donde no podemos decir a mucho| mm ¡ajá!, porque es inherente al cliente,

(417) GA: =por el tamaño del cliente

(418) AL: =es por el perfil del cliente| o sea, eso es algo que tenemos que separar, este::| respecto a cómo se tiene que cotizar y todo, muchas veces inclusive no es como nosotros queramos cotizar sino es lo que nos paga, ?? factoraje [mirando a LA]Si:: de a cómo vaya la relación de que lleves con el dueño del presupuesto| nos está funcionando, si funciona||

(419) AS: =tenemos una fórmula que desarrollamos aquí, pero de todos modos ¿??

(420) AL: =si funciona, incluso ya lo probamos

(421) AS: =pero si del tamaño del cliente,

(422) AR: =claro y al final decides, porque a lo mejor dices este cliente

(423) AS: =a veces ¿no?| pues está| que tú quieres a la larga ¿no?,

(424) AR: =exacto [mirando a AS]

(425) AS: =¿si quieres una relación a la larga?

(426) AR: =porque a lo mejor sales tablas, pero tú sabes que él te va a traer mucha relación, por ejemplo con nosotros| sabes esta persona está

muy bien relacionada y ya nos dijo que sí, y va a ser la puerta por decirte otro, al sector textil. ¿No? [mirando a AS]

(427) AS: =mm ¡ajá!

(428) AR: =pero esas ya son decisiones neutras y las vas viendo ¿es que tengo pérdidas! ¡Ah! Es que este cliente que yo le estoy dejando al costo, porque es una inversión para futuro ¿no? si me entiendes [mirando a AL]

(429) AL: =¡claro!||

(Fragmento de la transcripción video 147)

También es interesante destacar que en el turno (418),-a diferencia de lo que plantea la contadora, en la forma de definir sus ciclos de negocio y cotizar sus servicios, tal como lo hemos observado en el turno (399), el dueño/director deja ver que el contexto en el que se maneja, definido por él como corporativos, los ciclos son inherentes al cliente, así como la cotización.

En cuanto a los comportamientos comunicativos de los participantes en esta fase resolutive, la siguiente tabla (10.5)) nos muestra que, en cuanto a la contadora, la proporción de aserciones (20) representa el 44.44% del total de sus intervenciones (45), seguidas por 20% de validaciones de acuerdo (VA) y un 7% tanto de Aserciones Reformuladoras (AR) como validaciones de recepción (VR).

Por su parte, **el comportamiento** del dueño/director se caracteriza por un elevado porcentaje de aserciones (21), lo que representa el 53.8% del total de sus intervenciones (39), seguido por un 18% tanto para validaciones de recepción (VR) como para validaciones de acuerdo (VA).

Tabla 10.5: Rol Comunicativo, fase resolutive

Actores	A	AR	P	PC	R	VR	VA	VD	VI	FR	Total
AL	21	0	2	0	0	7	7	1	1	0	39
AR	20	3	2	0	5	3	9	1	2	0	45
RU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AS	5	0	6	3	1	3	3	1	1	0	23
LA	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	2
FCO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
GA	1	0	0	0	1	1	3	0	0	0	6
TA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	47	4	10	3	7	15	22	3	4	0	115

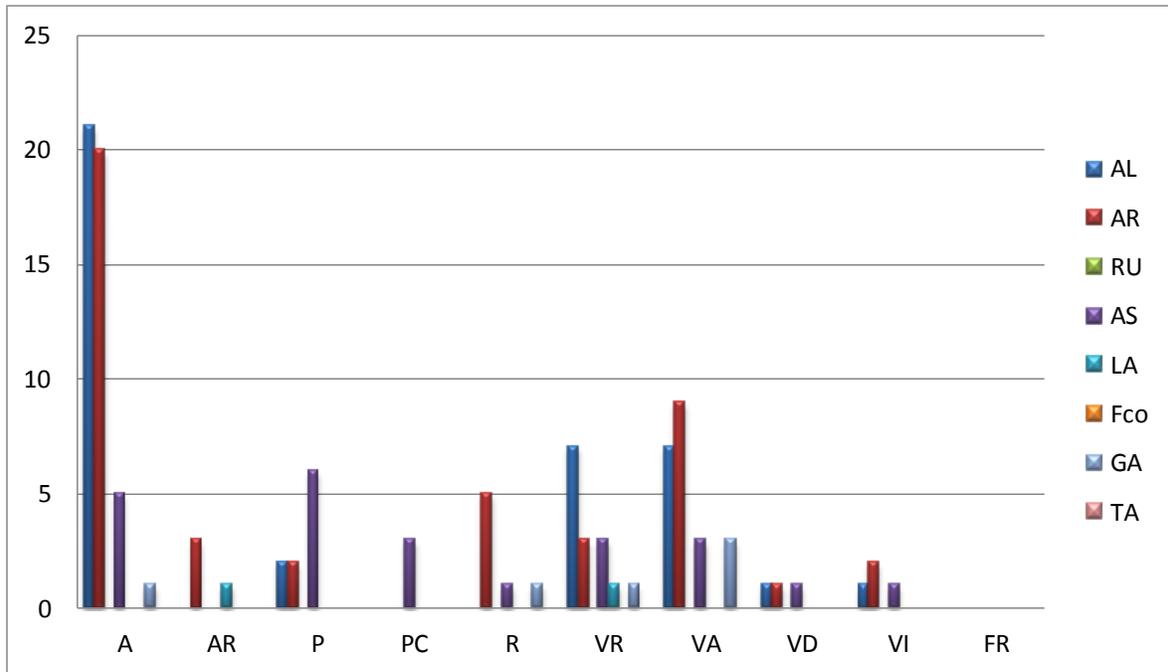
A (aserción) **AR** (aserción reformuladora) **P** (pregunta) **PC** (pregunta confirmatoria) **R** (respuesta) **VR** (validación de recepción) **VA** (validación de acuerdo) **VD** (validación de desacuerdo) **VI** (validación de interacción) **FR** (fórmula ritual)

Fuente: Elaboración propia.

Así, el análisis de los comportamientos comunicativos de los participantes en esta fase resolutive nos muestra a la contadora como alguien que tiene mucho interés en que lo que comenta sea comprendido correctamente. Por su parte, aunque el rol comunicativo del dueño/director refleja su papel como destinatario de la explicación de la contadora -como lo pone de manifiesto el elevado porcentaje de validaciones de recepción y acuerdo-, también demuestra tener un papel muy activo en proporcionar información, como se puede observar en la importante proporción de aserciones que caracteriza su intervención.

A modo de resumen, en la siguiente gráfica (10.5) se muestran los diferentes roles comunicativos activados en la fase resolutive:

Gráfica 10.5: Roles comunicativos en la fase resolutive



A (aserción) **AR** (aserción reformuladora) **P** (pregunta) **PC** (pregunta confirmatoria) **R** (respuesta) **VR** (validación de recepción) **VA** (validación de acuerdo) **VD** (validación de desacuerdo) **VI** (validación de interacción) **FR** (fórmula ritual)

Fuente: Elaboración propia.

10.4.2.6 La clausura ritual

La clausura ritual se desarrolla entre los turnos (673) y (712) y nos muestra básicamente un intercambio de fórmulas de cortesía de carácter convencional. En los turnos (673) y (675) podemos observar un primer intento de clausura formado por un par adyacente Petición Ofrecimiento, en que la contadora induce a su acompañante a hacer lo mismo.

(a.36)

(673) AR: =**ya me voy... deja me despido**= [mirando a CN]

(674) RU: =sí, por los gastos que llegue a suscitar= [mirando a AL]

(675) AR: =**¡vámonos Vicky!**= [mirando a Vicky] [acompañó a AR a la reunión]

(676) AR: =¡nos vemos!::

(677) AS: ¡sí! [mirando a AR]

(678) AR: bye| bye| bye| [despidiéndose de todos] ¿?:!¿que esten muy bien?

(679) AR: =bye| bye| bye|=

(680) Vicky: =¡que estés muy bien!, cualquier cosa que necesites=
[mirando a LA]

(681) LA: =¡sí! [mirando a Vicky]

(682) Vicky: =te marco más tarde [mirando a LA]

(Fragmento de la transcripción video 148)

A continuación, en el turno (679) la intervención inicial de la contadora es completada por su acompañante poniéndose a las órdenes de la administradora (LA), lo que parece sintetizar el espíritu de la actuación de la contadora: poner sus habilidades profesionales al servicio del negocio de (AL).

Por otro lado, a diferencia de lo que se plantea en el turno (680), el hecho de encontrarse en esta fase ritual refuerza su carácter de fórmula más estrictamente convencional y coloquial, dando pie a una mayor confianza como se deja ver en los turnos (685) y (687).

La intervención del dueño/director en el turno (689), parece reforzar este carácter más convencional.

(a.37)

(685) AR: =nos hablamos luego Lauris

(686) LA: =¡sí! que les vaya muy bien|, te hablo más tarde|

(687) AR: =luego nos hablamos del arreglo que te voy a tener hahh.

(687) LA: =te hablo más tarde Ara|

(689) AL: hahh., hahh. [mirando a AR]

(Fragmento de la transcripción video 148)

Seguido de lo mismo, en el turno (705), tiene lugar un segundo ofrecimiento de los servicios del despacho contable por parte de la acompañante de (AR), en los mismos términos que el primero. Esta intervención se solapa brevemente con la intervención de la contadora que se ve sorprendida al descubrir que su acompañante y el dueño/director no se conocían.

(a.38)

(705) Vicky: estamos a sus órdenes [mirando a AL]

(706) AR: =¡ah! ¿no conocías a Vicky?| perdón|[mirando a AL]

(707) AL: =¡no! se está presentando ahorita [mirando a Vicky]

(708) Vicky: =me estoy presentando con él, porque no lo conocía /cualquier cosa que necesite/ estamos a sus órdenes [mirando a AL]

(709) AL: =¡ah! muchas gracias, aquí LA es la que lleva de todo eso.
[mirando a LA]

(710) Vicky: =sí, he estado trabajando con ella| este::es con quién estamos este::viendo los asuntos, este::pero cualquier cosa estamos a sus órdenes\ [mirando a AL]

(711) AL: =no sí, a veces tengo unas dudas medias locas ahí hahh. Hahh
[mirando a Vicky]

(712) Vicky: =bueno hahh.|| hasta luego Fco| [mirando a Fco]

(Fragmento de la transcripción video 148)

10.4.3. La dimensión enunciativa: ¿quién es quién en la interacción?

Como hemos visto, la manera como los participantes en la interacción presentan sus puntos de vista, sus argumentos, como se implican y cómo implican a su interlocutor -y en este caso la gestión de las respectivas imágenes es un elemento crucial- son aspectos que determinan de manera

significativa el proceso de construcción discursiva de sus identidades y de la organización, a partir de sus interacciones.

10.4.3.1 Las marcas de la enunciación: las modalidades enunciativas y los modos de estructuración del discurso

Siguiendo la propuesta planteada en nuestro modelo para el análisis de las conversaciones en una pequeña organización, desarrollado en el apartado 8.2.2.3.1 de la parte II de este trabajo, analizaremos dos grupos de marcas de la enunciación: las modalidades enunciativas y los modos de estructuración del discurso.

10.4.3.1.1 Modalidades enunciativas

Las diferentes modalidades enunciativas nos muestran las posiciones que toma cada locutor respecto a lo que dice y cómo implica a su interlocutor, y nos permite captar el proceso de construcción de la identidad que cada hablante quiere transmitir en cada momento en el marco de un evento de habla determinado.

10.4.3.1.1.1 El papel del dueño/director: la fluctuación como recurso

En general, la intervención del dueño/director está caracterizada por una importante fluctuación entre las tres dimensiones enunciativas (apelativa, elocutiva y delocutiva). Sin embargo, la dimensión delocutiva, que como hemos visto está directamente vinculada al carácter organizacional de la interacción y su contenido técnico-administrativo, tiene una presencia muy importante. Por otro parte, la preponderancia de una modalidad u otra está directamente vinculada a las diferentes fases del desarrollo de la interacción,

tal como se planteó en el apartado 10.3.4 (secuencia de actos) de este capítulo.

Para facilitar nuestro análisis, usaremos tres colores distintivos en la identificación de las diferentes modalidades enunciativas. De este modo, el **color rojo lo utilizaremos para resaltar la dimensión elocutiva (yo, nosotros)**, el **verde para la apelativa (tu, vosotros)** y el **azul para la dimensión delocutiva (él, ellos, impersonal)**, tal como se muestra enseguida:

<p>Dimensión elocutiva Dimensión apelativa Dimensión delocutiva</p>
--

(a.39)

473) AL: =**porque ese si nos toca de verdad y ese es el proceso de todos, en algún momento lo tenemos que ver, ahora /no se/ si nos vamos a colgar un poquito del proceso de TA**|| **porque es el proceso después de continuity ya que una vez que colocaste la venta de continuity lo que sigue es cómo vamos a generar toda esa cobranza, es la siguiente etapa**|| **de ese mismo proceso, haz de cuenta que ya van juntos porque el disparador para una factura debe de ser el consecutivo continuity ese debe ser tu disparador**|| **o sea, lo que generas es una venta entonces lo que debes hacer ahí es facturar cada contrato** [mirando al fondo a la izquierda]

(Fragmento de la transcripción video 147)

Continuando con nuestro análisis, observamos que la dimensión apelativa se concreta de manera más general en las demandas de información directa que definen la fase diagnóstica, pero también se presenta en las demandas de confirmación de comprensión.

(a.40)

(366) AR: ok, **entonces en febrero si tuvieron una pequeña utilidad ¿no?**, que es del 25% \más o menos, / ¿si yo te preguntará?[[mirando a AL]

(367) AL:| ¿antes de impuestos?[[mirando a AR]

(368) AR: =¡sí claro!, todo es antes de impuestos| ¿si yo te preguntará?
¿Cuál es la utilidad en tu negocio? así en la mente, como marchante,
¿Cuánto te ganas? [mirando a AL]

(369) AL: =yo estaría hablando, como un 30% más o menos|,
[mirando a AR], de hecho es con lo que estamos costeando, [mirando a AR]

(370) LA: =lo ideal, nos manejamos con 30|

(371) AL: =es con lo que estamos costeando, tenemos que entrar con un 30% de utilidades|

(372) AS: =¿qué es antes?

(373) AR: =sí, **ustedes con lo que estimaron**, algunos tienen 30, 28, 31, 34, en los últimos meses se va altísima 43, cuarenta.. **¿Por qué? Porque es cuando los gastos fijos ya no te pegan, ¿no?** entonces, en el estimado total, **tú tienes un estimado** de 38 por ciento de utilidad antes de impuesto. [mirando a AL y LA]

(374) LA: =el treinta es el que **te requerimos** manejar como un mínimo, mínimo.[mirando a AR]

(375) AR: =ajáhh! **Entonces se lo voy a poner aquí en el estimado en Todos los meses**, para que contra eso lo comparemos, ahorita nada más un mes, febrero, **si tuvieron| ya casi llegan|**

(376) AL: =sí llegamos, sí [mirando a AR]

(377) AR: =**aunque estén desfasados**. [mirando a AL y LA]

(378) AL: =ahí está, sí| [mirando a GA]

(Fragmento de la transcripción video 147)

Dimensión apelativa

Además, es a través de esta dimensión apelativa en que se manifiestan los aspectos de proximidad o complicidad del dueño/director hacia la

contadora, que toman su papel más alto en los procesos de empoderamiento de la contadora por parte del dueño/director.

(a.41)

(430) AR: =o sea, **te comentaba, te preguntaba, ¿cuál era tu idea de utilidad?**, para este mes **pues si llegaron**, a ese| nada más del mes, ¡pero **si lo haces del total!** Pues todavía no, **estas en rojo**, mm ¡ajá!

(431) AL: =todavía no lo alcanzamos

(432) AS: =todavía estamos en rojos

(433) AL: =mm ¡ajá!

(434) AR: ahorita vamos a ver el rendimiento sobre el capital, o sea, nosotros estamos considerando que **traes una inversión como socio** de tres millones de pesos, que era lo que te decía, **¿Cuánto quieres que te den tus tres millones de pesos?** Que era lo que yo te preguntaba, **siempre tienes que ver el negocio pensando en a ver**, ¿si me está dando más que meterlo a un banco? [mirando a AL]

(435) AS: =versus el tradicional

(436) AR: =que **es lo mínimo que tú tienes que tener** o me lo saco a riesgo, porque un negocio es un riesgo, obvio, un negocio ya de riesgo o una actividad con más riesgo va teniendo más utilidad ¿no? [mirando a AL]

(437) AL: =mm ¡ajá! mirando a la computadora

(438) AR: yo nada más estoy poniendo, estoy poniendo como por el tres por ciento||

(439) AL: || sí | estoy de acuerdo, ese tres por ciento es real, o sea, **el dinero que no se les cobra**, hasta el tres por ciento mensual, fácil, fácil [mirando al fondo]

(440) AR: =así es, |luego aquí la parte de la liquides, **ustedes son una empresa muy líquida**, bueno| en qué sentido que **tienen con qué responder a sus deudas**, realmente no **son una empresa** que tiene deudas, aquí el que tiene deudas es la parte del socio, pero| **porque tienen muchas cuentas por cobrar**. [mirando a AL]

(441) AL: =mm ¡ajá!, la empresa está limpia, limpia, limpia, limpiecita, o sea, tiene todo, pero si ?? [mirando al fondo]

(Fragmento de la transcripción video 147)

Dimensión apelativa

Al mismo tiempo, cabe destacar una importante presencia de actos delocutivos, vinculados en este caso a la fase diagnóstica, es decir, a la explicación de la situación presupuestaria de la empresa, pero también la referencia a los aspectos de la acción organizada vinculados a las particularidades de la administración financiera de la empresa.

Claramente visibles en la intervención tanto del dueño/director como de la contadora.

(a.42)

(21) AR: ¡Ok!, aquí **la parte de la media** ... digamos es que tienen dos millones de pesos, les puse esta verdecita, para que veamos si estamos **por debajo de la media**, obvio que ahorita de inicio estamos **por debajo de la media**, ¡ajá!, y el color verdecito es **el:: dos mil diez**, si se fijan es **el dos mil diez**, este de aquí es **el dos mil diez**, si se fijan **el dos mil diez fue casi más bien plano** fue lo que me mandaste y **la parte del dos mil once** está casi exponencial ¡:eh! [mirando a AL]

(22) AL: ¡sí!, hay una razón, lo que pasa que nosotros no teníamos toda **la estructura para seguir creciendo**, y sabíamos que nuestros riesgos eran muy grandes cuando estructuramos, entonces arrancamos con **el proyecto de operación**, hicimos análisis de clientes, de nuestros productos, hicimos la planeación estratégica, entonces, ahora es cuando tiene que dar resultado todo lo que planeamos[[mirando a todos]

(24) AL: fue todo un año de trabajo, es justo la liberación]

(25) AR: =¡ok!, bueno, estas son **las ventas acumuladas**, que ya podemos comparar lo que **es dos mil::**, este es el estimado, estas son acumuladas como se va a ir viendo y ahorita contra lo estimado lleva un pequeño este ::, un pequeño diferencial toda esta parte no se..a eh:: concretado, entonces aquí tendrían que meterle más el acelerador para poder subir el estimado para acá, para poder llegar en **acumulado en el**

total anual, ¿Sí?| [mirando al fondo del lado derecho]& bueno, aquí viene **una gráfica de lo que son la utilidad del ejercicio, la parte de la utilidad del ejercicio está estimada del global, esa es la utilidad de tres millones y medio, e igual aquí se ve cómo va creciendo** en los meses, obvio, por **las ventas que se van teniendo más en el año**, aquí hay un efecto bien extraño lo que es la parte de los primeros meses, si se fijan, ahorita, ahorita en este real traemos una pérdida, aquí está, que es básicamente por la parte que me comentaba Laurita que es **la facturación** de Enero que se factura en Diciembre, o ¿qué? [mirando a LA]
(Fragmento de la transcripción video 146)

Dimensión delocutiva

Este fragmento, de corte netamente funcionalista, deja ver el conjunto de factores, circunstancias y/o procesos que afectan, determinan o condicionan de manera desfavorable el desempeño de dicha organización.

Por otro lado, desde la perspectiva de los estudios organizacionales, se pueden identificar ciertas circunstancias, turno (22), (sistema de creencias del dueño/director), que permiten explicar, en cierta medida, la realidad que está viviendo la organización.

Y por último, tenemos la dimensión elocutiva, que con una menor presencia del “yo” y si del “nosotros”, no está vinculada de una manera clara a una fase específica en la medida en que la implicación del dueño/director está presente en todas las fases y expresa de manera descriptiva los procedimientos que se han seguido y se seguirán haciendo para resolver las observaciones de la contadora pero también los procesos de realización para mejorar la acción organizada de su negocio. También es posible observar en todos los actos elocutivos un sentido corporativo de las conversaciones.

(a.43)

(1) AL: = y la otra\ **tengo ahí una estrategia** de marketing global I que **no he podido desarrollar** II ca??? la vamos a sacar muy pronto! [mirando a AR]

(2) AL: =y **yo creo que** la vamos a aventar con pink I pero el problema es que **necesito que** este estable I porque I ahí lo que <pausa> por ejemplo I este I la captación del mercado I **la vamos a hacer** internacional... [mirando a AR]

(3) AR: =mmm... [mirando a AL]

(4) AL: =pero **la vamos a hacer así** I ya::/ CE. Consulting va a empezar a operar Argentina en cuestión de días... II y después va a operar Colombia I pero <pausa> en el caso de pink **lo vamos** a abrir todos de un solo jalón I todos los canales I nada más que... este... **ahí ya tengo** una estrategia de mercadotecnia II basada en medios electrónicos I que va a ser así... como I muy contundente II muy rápido... [mirando a AR]

(Fragmento de la transcripción video 143)

(a.44)

(20) AL: =para eso **nos estamos preparando**, así es como **lo tenemos nosotros**, es real [mirando al fondo de la derecha]

(113) AL: =es que **nos sirven ambos, nos sirven ambos**, por ejemplo este está bien, porque **estamos viendo** cómo están llevando los flujos negativos de cada recurso, **cuanto nos va a costar**, lo negativo porque en general es un costo y si tiene un costo/ y ahí si lo puedo ver pero el otro para ver la utilidad ó pérdida debería ver=| [mirando a AR]

(234) AL: =para ver **cómo estamos**, o sea, **nos hace falta** el otro punto de referencia [mirando a Ar]

(235) AR: =por ejemplo ahorita siendo el ciclo de los indicadores de tus días cobranza, mira tienes ciento cincuenta y nueve días de cobranzas, o sea, cinco meses [mirando a AL]

(239) AL: =sí, a ver **cómo somos** con referencia con tus clientes [mirando a AR]

(261) AL: =no y **le podemos** pegar durísimo, como TA, ve lo que está haciendo TA, ella hizo el procesito que está documentando de continuity donde dice ¡ah! Mira tú tienes que hacer el mismo proceso con Christian, ¡tú responsabilidad es Christian! entonces tú tienes que agarrar a CN y decir, a ver mira CN **vamos a** empezar, **como vamos a** empezar a cobrar, desde que punto, hay un documento que se llama funcionamiento de procedimiento, primero lo tienes que leer, sino le entiendes, GA te explica ó también TA, porque TA ya lo leyó, y se supone que lo hace bien, o sea, ¿verdad/? [mirando a TA]

(Fragmentos de la transcripción video 146)

(a.45)

(444) AL: entonces eso habla que si más o menos **tenemos una buena::**|| relación administrativa-operativa, ||más o menos **estamos bien.** [mirando a todos]

(Fragmento de la transcripción video 147)

(a.46)

(579) AL: =en documentación y todo, la documentación y todo cómo proceso y ahí es **compromiso de todos**| para que **empecemos a**| porque además en términos reales el consultor tiene que ser tiene que adelgazar su su:| tiene que apretar el cinturón para que pink viva. Porque pink va a empezar a generar= [mirando a LA]

(Fragmento de la transcripción video 148)

Dimensión elocutiva

Por otro lado, un aspecto directamente vinculado con las modalidades enunciativas es el carácter polifónico de la intervención del dueño/director, situación que incide bastante en el proceso de organizing de CE. Consulting al tratar de apropiarse de cierto conocimiento experto al preguntar por un referente. Aquí podemos ver cómo el dueño/director a lo largo de su intervención activa varias voces que le permiten implicarse directamente en lo que dice o por el contrario tomarse una cierta distancia protectora, implicar

directamente a la contadora o suavizar su papel directivo. Desde este punto de vista y en cuanto a la dimensión apelativa, el dueño/director se dirige tanto a la contadora individualmente (tú) como a quienes colaboran con ella (ustedes).

(a.47)

(232) AL: =no, no **quiero que lo lleves a estado de resultados** porque yo creo que esto debía haber mostrado resultados, o sea, así como está, porque además así nos debemos sensibilizar a los de cobranza, a ver cómo estamos y todo eso, pero el otro nos sirve para entender de una manera simple el negocio [mirando la presentación]

(233) AR: =mira por ejemplo [mirando la laptop]

(234) AL: =para ver cómo estamos, o sea, nos hace falta el otro punto de referencia [mirando a Ar]

(238) AS: =mira, esto es lo que pasa en esta empresa.

Tú qué sabes, desde los que llevas ó más o menos que se manejen con lo mismo, ahí si/, tu opinión es interesante. [mirando a AR]

(239) AL: =sí, a ver cómo somos con referencia con **tus clientes** [mirando a AR]

(Fragmentos de la transcripción video 146)

En cuanto a la dimensión elocutiva, el dueño/director también activa varias voces:

1. Además del yo que interroga, propio de la dimensión apelativa, hay también el yo que ofrece su apoyo pero también el que plantea otras opciones para el negocio, en una especie de empoderamiento de su imagen como dueño/director y de poner orden en su negocio:

(a.48)

(58) RU: Lo que pasa es que no hemos trabajado cómo vamos a cotizar los servicios ó los proyectos]

(59) AL: =¡Ah! Sí bueno **ahorita yo te lo doy**, pero no es tan difícil [mirando a RU]

(Fragmento de la transcripción video 146)

(a.49)

(1) AL: = y la otra\ **tengo ahí una estrategia** de marketing global I que **no he podido desarrollar** II ca??? la vamos a sacar muy pronto! [mirando a AR]

(2) AL: =y **yo creo que** la vamos a aventar con pink I pero el problema es que **necesito que** esté estable I porque I ahí lo que <pausa> por ejemplo I este I la captación del I la vamos a hacer internacional... [mirando a AR]

(Fragmento de la transcripción video 143)

2. Un nosotros corporativo, que identifica el papel del dueño/directivo como propietario de la empresa y refuerza el carácter comercial de la relación de trabajo, al mismo tiempo que, derivado de su experiencia personal le intenta dar un toque de orden y dirección a la acción organizada de su empresa o, al menos, de lo que quiere a futuro para la misma.

(a.50)

(54) AL: =eso **es lo que tenemos que transformar**, más bien en servicio, ese es uno de los temas que tenemos y justo, en la plática de ayer vi **cómo podemos hacer la transformación a servicio**, porque **eso lo tenemos que convertir en un complain** formal con visión de servicio, y decir ¿ya sabes que ya hay un servicio que incluye esto? para que cada vez que requieran algo más ya **se lo dotemos**\ es que es eso, oíste eso son los procesos, no es un concepto como lo pusieron ustedes [mirando a AR]

(56) RU: =es como lo habías asignado, no es un proyecto

(57) AL: =¡exacto! /o como servicio/ que lo ideal es que se deje como un servicio, par que sea tri-anual, que es **lo que queremos ¿no?** [mirando a RU]

(61) AL: =¡Sí, claro!, es más cara que un recurso y es ahí que **podemos trabajar hacia adentro**, ahí se les da un servicio que lleva una serie de procesos [mirando a RU]

(Fragmento de la transcripción video 146)

3. Un nosotros de proximidad, de complicidad, que incluye a la contadora, a quién identifica, además de experta en asuntos financieros, como una colega empresaria que ha podido resolver ciertos problemas de “organizamiento” en su empresa.

(a.51)

(5) AR: claro... Ok [mirando a AL]

(6) AL: =pero hay que dejarle que agarre un poquito de forma l está muy chiquita todavía [mirando a AR]

(7) AR: le mmm... Ok [mirando a AL]

(8) AL: esa va a estar más agresiva ll esa es la que te decía que te va a gustar también! La estrategia. [mirando a AR]

(9) AR: =sale... [mirando a AL]

(10) AL: esa **te va a gustar** como estrategia...[mirando a AR]

(11) AR: sale, muy bien [mirando a GA]

(12) AL: =¡global! ¿**sale**::?/[mirando a GA]

(13) AR: =¡**sale!** [mirando a AL]

(Fragmento de la transcripción video 143)

En cuanto a la dimensión delocutiva, la intervención del dueño/director se caracteriza por:

Un importante uso de la forma impersonal para referirse a las normativas legales o los procedimientos administrativos de otra organización.

Perspectiva netamente funcionalista, en la que la referencia a este tipo de documentos o procedimientos, son un recurso crítico utilizado por el

dueño/director para legitimar la imagen de experto y también como una ayuda en su proceso de organizamiento de CE. Consulting.

(a.52)

(1011) AL: si l es ese continuity! ll por eso l es ta tan! tan! Importante <pausa> y esa es **responsabilidad comercial** <pausa> esto es lo **que hace Bimbo** l a los ejecutivos de cuenta l **todos tienen que trabajar con esto...** l todos... l siempre l esto es una rutina ll especifica con tiempos y todo l la... **las entrevistas son trimestrales** <pausa> por ejemplo a ellos hay que ponerles tiempos <pausa> **pueden durar máximo una semana** en un sitio <pausa> y a la siguiente semana **se tienen que abrir nuevas oportunidades** y a la siguiente se tendrán??? **En tres semanas se tiene que correr el ciclo completo!** <pausa> y entonces cada tres l fíjate! **Cada tres meses durante tres semanas** vas a ejecutar nuevos ejecutivos <pausa> ahí está l ya después nada más es decirle l acompañando a las **oportunidades del cliente** pero no a pedir las l Porque no es lo mismo decirle... ¿oye? pues fíjate que suponemos l/no, mira/ traes esta bronca l aquí estamos! <pausa> ¿cuándo la empezamos? <pausa> /si/ /esa es la diferencia sustantiva que va a prestarles nuestro servicio **a toda la competencia** <pausa> ¿Sale? [mirando a RU]

(Fragmento de la transcripción video 149)

2. Como ya hemos dicho, también se utiliza la forma impersonal en la explicación de los resultados de la empresa. De hecho, lo que hace la contadora es leer literalmente fragmentos de la hoja del estado de resultados, que usa como soporte documental en la fase contractual, con lo que le permite continuar edificando su condición de experta, utilizando formatos, de suma ya conocidos y utilizados en el ámbito empresarial.

Con ello trata de dar orden a las actividades de la empresa y que su proceso de organizamiento no se vea afectado por “usos y costumbres” tanto

del dueño/director como de los empleados, una forma de objetivar la realidad organizacional de CE. Consulting, al mismo tiempo que propicia un aprendizaje para la organización.

(a.53)

(12) AR: ¡bueno! en el **estimado que es de color amarillito**, si lo ven, este es el estimado, son las **ventas mensuales**, entonces casi, casi, sus ventas como las tiene estimadas, **son crecientes**, pero grueso, a partir de los últimos meses digamos que son los mismos, los últimos tres meses que tienen estimados, se mantienen pero a partir de ahorita del viernes primero de abril lo que tienen estimados es que **van creciendo todos los días** [mirando a todos]

(40) AR: =¡ok! si quieren vamos viendo la parte de **los costos ... de los quinientos cincuenta y tres mil pesos .. de los cuales de PMS fueron ciento cuarenta y seis mil, de DBA ciento setenta y nueve, de complains no tiene nada, de Consultoría son ciento cincuenta y tres, de Proyectos de Desarrollo son veintinueve y de Recursos con perfiles especializados son cuarenta y cinco**, ¿no te suena? [mirando a Fco]

(Fragmento de la transcripción video 146)

3. También podemos destacar, aunque en mucha menor medida, la utilización del discurso referido, sea de situaciones ocurridas con anterioridad o de situaciones imaginarias, en este caso como recurso explicativo. Dramatización que lleva a ambos, dueño/director y contadora, a producir un estado emocional de empatía.

La recreación de un hecho, es porque al no saber, se requiere volver a verlo para que, si se hace reflexivamente, deje un aprendizaje o también, porque al recordar aquello que pone en riesgo la vida/integridad de la empresa no se desea seguir o repetir.

En el primer caso, se trata de referencias a un trabajo realizado y que no pudo ser cobrado con las consecuencias que de ahí se derivaron:

(a.54)

(141) AL: ¡no!, es poco probable pero es probable que pase eso, pero siempre está un riesgo desigual si tú quieres pero si esta, también **nos ha pasado**, ¿con quién? [mirando a La]

(142) LA: murmura ? [mirando a AR]

(143) AL: ¡Ah::! ¿Antoni Fu? [mirando a AR]

(144) LA: murmura? [mirando a Al]

(145) AL: **nunca nos pagó**/ [mirando hacia en frente]

(146) AR: =¿**ustedes lo contactaron?** [mirando a AL y LA]

(147) Fco: =**si**, es importante ver eso

(148) AR: =no se confunda la gimnasia con la magnesia

(149) AL: =¡exacto!

(150) AR: =hahh. Hahh. Hahh.

(151) LA: =yo no, este: muchas gracias CN= [mirando a CR]

(152) AL: **Sí de hecho este año estaba bien grave** |bien difícil y en realidad **¿sabes que paso?** que **la supuesta utilidad que íbamos a ver?** [mirando a AR]

(153) AR: =si porque **ahí está, eso es lo que me pasa a mí con mi=** [mirando la presentación]

(154) AL: =**nos dejó tan mal=** [mirando el café]

(155) AR: =**con mis clientes y no me pagan**, ahí se van mis utilidades, mm ¿ajá? **entonces podemos hacer eso si quieres** [mirando a Fco]

(Fragmento de la transcripción video 146)

En el segundo caso, en una especie de isomorfismo organizacional mimético, se trata de la explicación del porqué adoptaron el modelo de negocios de otra empresa y de la experiencia que han tenido al respecto:

(a.55)

(295) AL: =es que hay unos que, **hay unos que les ayudamos a hacer la certificación** hahha [mirando a AS]

(296) AS:=¿así debe de ser no? .hahha tan bueno que le superó: hahha=
 (297) AL: =|no| este es un buen ejemplo de confiabilidad mutua|, |porque es cierto| que **nosotros les prestamos los servicios**, pero también **nos gustó el concepto de Miranda, el concepto está muy padre de ellos como concepto de negocio y todo**, |entonces a nosotros| **pues la verdad es que nos funciona bien** este tipo contaría por qué no llenamos o no somos, o llegamos o cada día somos mejores, **no éramos los más ordenados ¡ahora sí!**, cada día somos mejores pero **porque también tenemos alguien detrás, que esta estructuradito**, |porque antes o en algún otra época| **¡híjole! esto era un caos, era un dolor de cabeza en el cierre de año.**, ¿y cómo le vamos hacer? Y **ahorita vamos informados** y sabes por dónde estamos parados y que vamos hacer y todo, porque **tenemos un buen soporte=**

(Fragmento de la transcripción video 147)

En definitiva, el carácter polifónico de las intervenciones del dueño/director es uno de sus recursos principales en el proceso de construcción de su imagen como dueño/director en la interacción de trabajo, como queda claramente ejemplificado en la siguiente tabla:

Tabla 10.4 Personas activadas en las intervenciones del director/dueño

Dimensión comunicativa	Personas del discurso		Ámbito principal
Apelativa	tu vosotros	Dueño/director Contadora Colaboradores de CE. C	profesional
Elocutiva	yo	Dueño/director contadora	profesional
	Nosotros	miembros de CE.C Incluso la contadora	profesional complicidad
Delocutiva	impersonal	marco financiero y administrativo	Legal/empresarial
	citas y discursos usados como referencia	personas reales o imaginarias	profesional

Fuente: Elaboración propia

10.4.3.1.1.2 El papel de los empleados: su adecuación al rol

En cuanto a los empleados, y a diferencia del dueño/director y de la contadora, se observa una menor fluctuación entre las diferentes modalidades, que están directamente relacionadas con, como ya hemos visto anteriormente, un capital verbal menor (sus intervenciones son mucho más cortas que las del dueño/director y la contadora) y a un rol mucho más pasivo que el del dueño/director, lo que puede deberse a la relación asimétrica que guardan respecto al dueño y/o respecto a su lugar en la estructura organizacional de la empresa, papel que se ve reflejado en sus interacciones, situación que nos remite a una perspectiva marcadamente funcionalista. Esto permite observar que la realidad organizacional que vive el dueño/director es completamente diferente a la que viven sus colaboradores, postura que, para un crítico de las organizaciones, no sería nada humanista. Para efectos de esta investigación y desde la perspectiva de Estudios Organizacionales, no buscamos una postura pragmática o de prescripción sino, más bien una postura analítica y de comprensión de esta realidad organizacional.

En general, las intervenciones de los empleados tienen un carácter marcadamente elocutivo, aunque también están presentes determinados actos apelativos y delocutivos. Como en el caso del dueño/director, la presencia de una u otra modalidad está directamente vinculada a la fase en que se encuentre la interacción. Así, los actos elocutivos están más vinculados al momento en que una de las empleadas, TA, expone los avances de las actividades previamente encomendadas, pero también a la

fase diagnóstica, en la que algunos de los empleados responden a las demandas de información del dueño/director, un claro ejemplo de subordinación al poder que detenta el dueño/directivo, tanto por su posición en la estructura organizacional como por su papel de experto en el tema:

(a.56)

(765) TA: =ya, aquí está **el que me pidió** [mirando a la laptop]

(766) AL: =¡a ver! ¿sí? Cuéntanos ¿cómo vas con continuity? [mirando la presentación]

(767) TA: =pues ya, mire, ya **le puse el formato** [mirando a la presentación]

(768) RU: =¡ah! Pero está tapando tu máquina

(769) AS: =mueve tantito tu máquina

(770) TA: =empezamos con::, en objetivo **puse establecer** los lineamientos y pasos a seguir dentro del proceso de continuity para la detección de nuevas oportunidades dentro de las empresas con proyecto ya asignado, el alcance va a ser eh|| bueno la elaboración y desarrollo de proceso|| y este es el modelo, el proceso está en medio como entrante tiene contacto con instructores y con el cliente seguimiento de asignaciones y proyectos en curso, este nos da el proceso de continuity los formatos que se van a usar que están en la parte de abajo es el documento de levantamiento de información, los cuestionarios, la matriz y formato de oportunidad de servicio y como salida **nos va a dar** nuevas asignaciones y proyectos [mirando a laptop y AL]||

(771) AL: =¡está bien! [mirando a TA]

(772) TA: =sí!|| bueno aquí son algunas definiciones, como definición de proceso de continuity es el documento en el cual se plasman todos los procedimientos para el levantamiento y el análisis de la información así como la detección de nuevas necesidades dentro de las organizaciones en las cuales ha publicado asignaciones con proyecto.[mirando a la laptop]

(773) AL: =no son procedimientos, son actividades para el levantamiento de la información, ||hasta que no **nos** el concepto de proceso, si es complicado en esta etapa ||& esa es de línea ¡ah! [mirando a TA]

(774) AL: =mira || ya tienes la definición de procesos| [mirando la presentación]

(775) TA: =¡ajá! [mirando la laptop]

(776) AL: =son todas las actividades|| pero estas marcando el uno ó:: [mirando la presentación]

(777) RU y AS: =todos

(779) AL: =ahí te lo marca, /a ver, que pasó, que pasó|| nada más usa tú|| [mirando a TA]

(780) TA: =es que usted me habla y ya **no pongo atención** [mirando a AL]

(934) TA: luego la aplicación, luego que **pasamos con** los consultores **regresamos a ventas** con el análisis del documento y la elaboración de la matriz, **volvemos a pasar**, y:: ya elaborada **pasamos a la junta** de alineación para la detección de oportunidades y asignación de prioridades, **regresamos la::** a ventas||

(957) RU: =**ahí hicimos** un paso, lo que pasa que **ahí hicimos** un paso anterior antes de tener la cita con el cliente, **puse la parte** de documentar internamente junto con estrategia operativa y ya después revisar con el cliente, ¿entonces **nos saltamos** ese pasito?

(Fragmentos de la transcripción video 148)

Dimensión elocutiva

El análisis de este fragmento de conversación permite identificar como la colaboradora presenta lagunas de conocimiento respecto al proceso que intenta documentar, por lo que varias veces es interrumpida por el dueño/director para hacerle aclaraciones, situación que va marcando el contexto y ambiente que se vive en la reunión de trabajo.

Por otra parte, los actos apelativos están presentes especialmente en la fase contractual, ya que permiten a la contadora aclarar las dudas que tiene el dueño/director con respecto a la situación financiera de su empresa:

(a.57)

(240) AR: =yo si te puedo decir que **están mu::y atrasados**, ese es una, o sea, es por el tipo de clientes que manejan ¿no?, que son televisa y no sé qué, **que si quieres o no**, y el que sigue ¿no? Y ahí en televisa están formados para entrar los proveedores ¿no? Esa es la realidad con esas empresas, triple A. Esa es una, pero aparte yo lo que veo la cuestión de empezar el servicio y no tener una seguridad de que::, a lo mejor la seguridad **la tienes tú** de cómo socio, **tú tienes la relación y tú sabes que te van a pagar y tú sabes que te la estás jugando** [mirando a AL]

(241) AL: =¡tomo muchos riesgos! [mirando a AR]

(242) AR: =**tu tomas el riesgo ¿no?**, ¡exacto!

(243) AL: =se tuvo que tomar igual detalles [mirando a AR]

(244) AR: =¡exacto! Porque **tú dices**, yo me aviento con este cliente, pero la realidad de la empresa es que trae toda esta cantidad impresionante de financiamiento, ahora si vamos a crecer, **van a crecer ustedes** en diciembre la gran cantidad de ingresos que están poniendo, **imagínate** el capital de trabajo **que tú tienes** que tener || muchísimo más grande[[mirando a AL]

(Fragmentos de la transcripción video 146)

Dimensión apelativa

Nuevamente, el seguimiento del hecho, le da a la contadora la capacidad de discernir y hacer ver al dueño el impacto que representa para la organización, la decisión de querer crecer sin dimensionar el monto del capital de trabajo requerido para tal efecto. Un acto eminentemente administrativo con una fuerte carga emocional.

En cuanto a los actos delocutivos, tienen una presencia más importante-aunque no especialmente significativa-en la fase diagnóstica y resolutive, muy vinculados a demandas del dueño/director, y especialmente como mecanismo para justificar las actuaciones previas de la contadora o el desempeño de ciertas actividades:

(a.58)

(102) Fco: =**se está hablando del crecimiento**, los cuatro recursos asignados mensuales que tendremos que estar iniciando, entonces, con esto, debería ser por lo menos cuatro equipos por mes, constantes hasta octubre más ó menos, conforme los gastos que tenemos\ te estamos hablando de abril, mayo, junio, julio, agosto, septiembre, octubre, durante siete meses constantes cuatro equipos nuevos|

(272) Fco: =**recursos humanos depende de operaciones**

(Fragmentos de la transcripción video 146)

(a.59)

(417) GA: =**por el tamaño del cliente**

(462) GA: =¡exacto! Y también para:: que cada quien tome una parte de responsabilidad porque al final| si a lo mejor se escucha se va a escuchar mal | pero **la mala en ese proceso** viene siendo

(463) AL: =¡vamos todos! [mirando al frente]

(464) Ga: =Laura, y la verdad no forzosamente **la mala va a ser**, por poner una palabra, va a ser Laura y todos, todos, todos tenemos responsabilidad en ese número.

(468) GA: =y poner, poner **las reglas de ese proceso**, y todo para que funcione y nos alineamos

(Fragmentos de la transcripción video 147)

Dimensión delocutiva

En este fragmento podemos observar cómo, la imagen de la contadora, se continúa edificando en su papel de especialista, en palabras de otros, al

mismo tiempo que, las aportaciones de los colaboradores dan más claridad al proceso organizativo.

Desde el punto de vista de las voces activadas en el discurso de la colaboradora de CE. Consulting, TA, esta vez, a diferencia de la contadora, observamos como su capacidad polifónica es mucho menor en relación con lo que hemos visto antes, al analizar el habla del dueño/director. Así, en el marco de la modalidad elocutiva podemos ver cómo la colaboradora TA: Activa un yo que expone la demanda, pero que también reacciona ante los enunciados del dueño/director:

(a.60)

(762) TA: =**se me fue** [mirando a la laptop]

(763) AL: =pero feo ¡eh! [mirando a TA]

(764) AS: =dos o tres veces ya es recurrente

(765) TA: =ya, **aquí está el que me pidió** [mirando a la laptop]

(766) AL: =¡a ver! ¿sí? Cuéntanos ¿cómo vas con continuity? [mirando la presentación]

(767) TA: =pues ya, **mire, ya le puse el formato** [mirando a la presentación]

(829) AL: =sí, está bien || pero yo quería saber que tu le había entendido| pero está bien| creo que sí, te voy a dar el voto de confianza. [mirando a TA]

(830) TA: =**ok, y el otro que le agregué**, la junta de alineación, **le puse que es** una junta conformada por: Gerente General, Gerente de Operaciones, Gerente de Comercial, Gerente Administrativo y Gerente de Recursos Humanos, para la aprobación de estrategias y toma de decisiones. [mirando la laptop]

(Fragmentos de la transcripción video 148)

Lo anterior deja ver, tal como se mencionó líneas arriba, la distancia, tanto en términos de poder, como en términos de experiencia que la colaboradora tiene con referencia al Dueño/director.

2. Algunas veces, usa un nosotros, que involucra a los miembros de la empresa:

(a.61)

770) TA: **=empezamos con::**, en objetivo puse establecer los lineamientos y pasos a seguir dentro del proceso de continuity para la detección de nuevas oportunidades dentro de las empresas con proyecto ya asignado, el alcance va a ser eh|| bueno la elaboración y desarrollo de proceso|| y este es el modelo, el proceso está en medio como entrante tiene contacto con instructores y con el cliente seguimiento de asignaciones y proyectos en curso, este nos da el proceso de continuity los formatos que se van a usar que están en la parte de abajo es el documento de levantamiento de información, los cuestionarios, la matriz y formato de oportunidad de servicio y como salida **nos va a dar nuevas asignaciones** y proyectos [mirando a laptop y AL]]

(Fragmentos de la transcripción video 148)

En cuanto a los actos delocutivos, podemos observar cómo (TA):
Utiliza el discurso referido y las citas indirectas para dar validez a su presentación:

(a.62)

(827) AL: =ya nos los sabemos [mirando a TA]

(828) TA: =sí, porque **está en el otro documento** [mirando a AL]

(849) TA: =**porque, bueno GA nos comentó** que se designa a un responsable ¿no? en el [mirando a GA]

(Fragmentos de la transcripción video 148)

Incorpora opciones de preferencia, en respuesta a las preguntas del dueño/director.

(a.63)

(858) TA: =ok| ¡ajá! Aquí viene la descripción de actividades proceso, **prefieren este ó el**, [mirando a laptop]

(Fragmentos de la transcripción video 148)

Los fragmentos anteriores nos permiten observar el bajo perfil de la empleada respecto a la contadora y al dueño/director. Ante el poder que ejercen sobre ella, intenta cubrirse, anteponiendo ciertos argumentos o dejando que los otros decidan. Un espacio de actuación acotado por la cultura y experiencia laboral de la empleada.

Tal como hemos hecho al analizar el habla del dueño/director, a continuación recogemos las diferentes personas que la colaboradora TA activa a lo largo de la interacción, y las hemos vinculado con el ámbito principal con el que se relacionan.

Tabla 10.5. Personas activadas por TA a lo largo de su interacción

Dimensión comunicativa	Personas del discurso		Ámbito principal
Elocutiva	Yo	colaboradora	profesional
	Nosotros	colaboradores del despacho	profesional
Delocutiva	citas y discursos usados como referencia	personas reales documentos de trabajo	profesional
	El	Compañero de trabajo	profesional
Apelativa	Tu/usted	dueño/director	profesional

Fuente: Elaboración personal

10.4.3.1.2 La organización del discurso

La misma concepción de la relación de trabajo que se establece entre la contadora -que domina un determinado conocimiento experto- y el

dueño/director -que dispone de una determinada información y que reconoce la autoridad de la contadora para aclarar sus dudas o para proporcionarle información que permita brindarle una mejor asesoría- hace que el tipo de organización del discurso preponderante a lo largo de la interacción sea una secuencia explicativa de carácter dialogal. Sin embargo, hay que tener en cuenta que a pesar de este carácter claramente explicativo, en el marco de la secuencia explicativa también aparecen otros tipos de organización del discurso, como secuencias de tipo narrativo o argumentativo.

Este carácter explicativo primordial que define la interacción entre el dueño/director y la contadora reproduce con gran fidelidad las fases del esquema del proceso explicativo que hemos planteado en el apartado 8.2.2.3.1.2 de la parte II de este trabajo. Así, podemos ver cómo la intervención de la contadora, que se inicia entre los turnos (3) y (12) de la transcripción 146, da paso a la fase explicativa que ocupa la mayor parte de la interacción entre los turnos (21) y (456).

Sin embargo, como ya se mostró, al hablar de la estructura temática, podríamos separar dos procesos explicativos incrustados el uno dentro del otro: en primer lugar, lo que hace referencia a la explicación inicial de la contadora sobre la situación que guarda la empresa respecto a ingresos y egresos y, en segundo lugar, lo que se define como la cobranza, que hasta el momento, impacta negativamente las utilidades de la empresa, cuyo eslabón más débil está en la falta de seguimiento.

El primer aspecto lo podemos ver ejemplificado en los turnos:

(37) AR: entonces les quiero mostrar la parte de las ventas, aquí vamos a ver primero la parte de las ventas, el estado de resultado del mes de enero como comentamos no tiene nada de ingresos por la parte que comentamos que se factura por producción realizada y los costos que tuvieron este mes fueron de quinientos cincuenta y tres mil pesos y la parte de gastos operativos que son trescientos setenta y un mil pesos, **entonces, tienen una pérdida de novecientos noventa y cinco mil pesos**, en el mes de enero **contra la utilidad que habían planeado** que es básicamente lo que tienen los ingresos [mirando a AL]

(96) AR: **otro gasto importante que tuvieron y que no entiendo ahorita es la parte de los mantenimientos** [mirando a AL]

(108) AR: entonces, esa es la parte de gastos generales que son los trescientos setenta y un mil pesos ¡ok!, y aquí vienen ya los este:: **los estados de resultados que ahorita no se ve realmente que es pura pérdida por los costos**, en el caso de PMS ciento cuarenta y seis mil, en el caso de DBA son ciento setenta y nueve mil y de complains que no tiene nada,|| el de procesos que tiene una pérdida ahorita de:: ciento cincuenta y tres mil y en el de desarrollo[[mirando la presentación]

El segundo se ve evidenciado en los turnos:

(126) AR: porque aquí no podemos poner, pero realmente **ni siquiera tienes una cuenta por cobrar**|| ¡cómo tal? [mirando a AL]

(235) AR: por ejemplo ahorita siendo el ciclo de los indicadores de tus días cobranza, **mira tienes ciento cincuenta y nueve días de cobranzas, o sea, cinco meses** [mirando a AL]

(236) AS: casi medio año hahaha, es mucho no?

(237) AR: medio año, una| pero esa es de cobranza o sea aparte el mes que trae en que lo hace y lo facturan, o sea estamos hablando que la empresa|| ajá | entonces **seis meses de cobranza**, seis meses de flujo [mirando a AS]

Ambos procesos explicativos simultáneos dan lugar a diversos comentarios por parte del dueño/director, como podemos ver en (22) AL: *¡sí!, hay una razón, lo que pasa que nosotros no teníamos toda la estructura para seguir*

creciendo, y sabíamos que nuestros riesgos eran muy grandes cuando estructuramos, entonces arrancamos con el proyecto de operación, hicimos análisis de clientes, de nuestros productos, hicimos la planeación estratégica, entonces, **ahora es cuando tiene que dar resultado todo lo que planeamos**[[mirando a todos]

(111) AL: **Deberíamos hablar de dinero generado** [mirando a figura de Arte]

(263) AL: entonces con ese, **el procedimiento de cobranza**, así se llama cobranza o llámalo ciclo de negocio si quieres, porque va más allá de la cobranza, desde que colocamos la venta hasta que tenemos el dinero en cuenta, esa es la frontera y hay que empezar a documentar porque si no **no vamos hacer nada** y es [mirando la mesa]

(265) AL: **=nuestro problema para crecer es esto=** [mirando la presentación]

En cuanto a la síntesis final y en relación con la intervención inicial a cargo de la contadora, queda claramente ejemplificada en el turno (63) de la transcripción del video 143, donde el dueño/director, asume el compromiso de seguir las recomendaciones de la contadora y el deseo de consolidar las acciones para organizar mejor sus empresas, evidencia plena de como el lenguaje permite construir realidades organizacionales diferentes a las actuales y de como la conversación hace posible el trabajo cooperativo intelectual para poner en movimiento a la organización.

(63) AL: bueno/ si también, porque si **quiero ir ya bien con las dos CE Consulting y Pink** / luego las consolidamos para qué??? [mirando a todos]

Por otra parte, la organización del discurso del dueño/director toma un carácter claramente didáctico explicativo que, más allá de concretarse, como

hemos visto, en sus reiterados comentarios a la contadora para informarla sobre los procedimientos, se pone de manifiesto por la presencia de marcas lingüísticas con el objetivo de dejar claro lo que dice y garantizar la comprensión de la contadora. Entre estas estrategias discursivas, podemos mencionar la reformulación, la definición, la ejemplificación, la analogía o la citación.

Bajo este mismo tenor, el proceso explicativo requiere orden y claridad en la exposición, lo que se pone de manifiesto en la presencia de marcadores de ordenación del discurso. Otro elemento a tener en cuenta es la utilización de una terminología escogida en función del nivel de conocimiento del receptor, que puede ser clarificada o reformulada a lo largo de la explicación para asegurar una mejor comprensión.

Y por último, también podemos mencionar la utilización de recursos discursivos para focalizar la atención, para controlar la recepción y la comprensión de lo que está diciendo, apelaciones al interlocutor y el papel determinado que tiene la utilización de determinados recursos no verbales.

Todos estos recursos y estrategias discursivas las podemos observar en el siguiente fragmento, que sirve como ejemplo para observar el carácter de la interacción analizada:

(a.64)

(552) AR: **estimado tenían** dos millones, en **costos operativos tenían un** millón trescientos, **esto ya es el acumulado**, y gastaron un millón trece| gastos operativos **tenían estimados** quinientos veintiuno y real setecientos cincuenta y uno **que es básicamente** lo de la repartición [mirando a AL]

(553) LA: (p)¿lo puede ver a las dos? [mirando a la pantalla de la laptop]

(554) AL: pero es normal, no es mucho gasto para nosotros [mirando a hacia un punto fijo en la pared]

(555) LA: (p)¿a las dos de la tarde! [mirando a la pantalla de la laptop]

(556) AR: =¡**exacto!** [mirando la laptop]

(557) LA: **yo le digo** [mirando al teclado]

(558) AR: **entonces ahora** traigo? [mirando a la laptop]

(559) LA: (p)¿a las dos que este ahí [mirando el teclado de la laptop]

(560) AR: ochenta mil pesos ¿majá? | ¿no sé si algo más? [mirando a AL]

(561) LA: =no, **está bien** | salvo que **necesitamos el punto de referencia es lo que te decía**, pero en términos reales me gusta | y::| [mirando a un punto fijo en la pared]

(562) AR: **podemos hacer** una gráfica muy simple | y decir con lo mismo que alimenta aquí, para que veamos | lo financiero y lo producido, ó ¿cómo? Operativo | ¡Operativo! [mirando hacia todos]

(563) CN: =generado [mirando a AR]

(564) AR: =generado [mirando a CN]

(565) AL: =generado, es qué ? | [mirando al fondo del lado derecho]

(566) AR: =¿sí? **entonces solo sería** cuestión de que me manden....

(567) GA: =ándale en una gráfica, a lo mejor no tanto [mirando a AR]

(568) AR: =¿una gráfica? [mirando a GA]

(569) GA: =una gráfica, no tanto como un espejo, una gráfica nada más [mirando a AR]

(570) AR: =con una gráfica la meto y ahí se va a ver la utilidad | ¡exacto! [mirando a GA]

(571) AL: =y **le encimamos el otro** y ya | y ahí va viendo, cómo se va generando y como se va gastando el real. [mirando a AS]

(572) AS: =y **también** contra lo cobrado y eso va tener que chu::n [mirando a AL y AR]

(573) AR: =¡exacto! [mirando a AS]

(574) AS: =hasta que llega a.. [mirando a AL y AR]

(575) AR: =¡exacto! **Lo podemos hacer** ¡Exacto! ¿Para ver cuál es el? [mirando a AS]

- (576) AS: =**donde tienes la brecha** del proceso como dicen los gringos
[mirando a AL y AR]
- (577) AL: =¡ajá!, **y de aquí lo importante es arrancar el proceso**
[mirando al fondo y a la derecha]
- (578) AR: =¡exacto! [mirando a RU]
- (579) AL: =en documentación y todo, la documentación y todo cómo proceso y ahí es compromiso de todos| **para que empecemos a**
porque además en términos reales el consultor **tiene que ser tiene que adelgazar su su:| tiene que apretar el cinturón** para que pink viva. **Porque pink va a empezar a generar**= [mirando a LA]
- (580) AR: =me mandaron una información de pink||= [mirando a RU]
- (581) AL: =**pero requiere capital| ahí donde necesitas la lana, ahí necesitas dinero**= [mirando a RU]
- (582) AS: =hahh.
- (583) AR: =me mandaron una información de pink, no recuerdo quien
[mirando al celular]
- (584) LA: =Cristian ||Cristian lo ha de haber mandado, **lo que pasa es que ahí en esos gastos generados y todo, ahí tenemos la parte de pink**
[mirando a AR]
- (585) AR: =¡ah!:: [mirando a LA]
- (586) LA: =ahí está|| [mirando a AR]
- (587) AL: =ahí **la tenemos que separar** [mirando a AR]
- (588) AR: =¡ah!:: **tenemos que separa::** [mirando a LA]
- (589) LA: =**por eso te lo mandé por separado**
- (590) AR: =¡ah!:: **entonces la separe y te mando** el informe de ce consulting sin ese efecto y|| te mando el presupuesto de pink|[mirando a LA]
- (591) AL: =sí, **porque ese nos está afectando en el presupuesto**
[mirando a AR]
- (592) LA: =¡claro! [mirando a AR]
- (593) AR: **porque ahí van como** ochenta mil pesos en algo de diseño ó algo así|| [mirando a AI]
- (594) AL: =entre diseño, página, papelería= [mirando a LA]
- (595) LA: =entre diseño, pagina, papelería= [mirando a AL]

(596) AS: =entre diseño, pagina, papelería= [mirando a AI y a AR]
(597) AR: =¡ah!:: sí [mirando a la pantalla de la laptop]
(598) AL: =y salarios| son como.. son más [mirando a LA]
(599) RU: =**pero yo también** uno [mirando a la AR]
(600) AR: =algo así, **creo que tú me lo mandaste**, entonces|[mirando a RU]
(601) RU: =pero ya tiene como la semana pasada|[mirando a AR]
(602) LA: =**ese que también le pedí a Christian que desglosara**: este RU|[mirando a RU]
(603) RU: =¡ah!:: hahh. Hahh. ¡Perdón! [mirando a AS y LA]
(604) LA: **ese que también le pedí a Christian que desglosara y que les dijera cuales eran los gastos de pink** [mirando a RU]
(605) RU: =¡ah!:: ok [mirando a LA]
(606) AL: =**sí, y tienen que separarse**, porque ahí hay un efecto todavía [mirando a RU]
(607) AR: =¡pero **tú me mandaste! que las ventas** [mirando a RU]
(608) RU: =¡ah!:: ok, ok, ok, ok|[mirando a LA y AL]
(609) AL: =**ahí hay un dinero que es de pink** [mirando a RU]
(610) RU: =¡ah!:: [mirando a AL]
(611) LA: =sí, pero seguramente **fue lo que te mando esta** RU [mirando a AR]
(612) AL: =y si la **inversión inicial es todo el proyecto** [mirando a RU]
(613) RU: =no, **lo que yo te mandé fue una** proyección de ventas [mirando la AR]
(614) LA: =¡ah!:: [mirando a RU]
(615) RU: =**que trae los gastos**| [mirando a AR]
(616) AR: =¡ah!:: súper [mirando a RU]
(617) RU: =porque para hacer **el punto de equilibrio** y todo, tenía que **proyectar cuanto tengo que vender** ¿no? [mirando a AR]
(618) AR: =¡ah!:: ok, /si está bien/ [mirando a RU]
(619) RU: =respecto **a los gastos recurrentes** y demás|[mirando a AR]
(620) AR: =**y los hijos**|| ok|| y ese te lo mando también|[mirando a RU]
(621) AL: =mm ¡ajá!|| [mirando a AR y RU]
(622) AR: **entonces ya seria todo conmigo** ¿verdad?| [guardando su laptop]

(Fragmentos de la transcripción video 148)

En primer lugar, en cuanto a las estrategias discursivas mencionadas, la reformulación es con mucho utilizada, como mecanismo de aclaración como ya hemos visto al hablar de los roles comunicativos:

(a.65)

(19) AL: =**si**, para ver **estos ajustes** no? | de lo que vimos\ [mirando a AR]

(20) AR: si **los ajustes** y todo | incluso ya ver la | la realidad de... CE. Consulting < pausa> ya este???

(Fragmentos de la transcripción video 143)

(349) GA:=no::, el año pasado fue mucho-[mirando a la contadora]

(350) AR: =¿en un porcentaje en número?[mirando a Ga?3]

(351) GA: = ??:**ochenta:: y noventa y tantos** [mirando a la contadora]

(352) AS: =**ochenta y veinte** [mirando a la contadora]

(353) AR: **ochenta y veinte**, pues ni modo, |es el que hay| pero ahorita lo van a diversificar ¿no?[mirando a AL y AS]

(366) AR: ok, entonces en febrero si tuvieron una pequeña utilidad ¿no?, que es del 25% \más o menos, / ¿si yo te preguntará?[mirando a AL]

(367) AL:| ¿**antes de impuestos?**[[mirando a AR]

(368) AR: =**¡sí claro!, todo es antes de impuestos**| ¿si yo te preguntará? ¿Cuál es la utilidad en tu negocio? así en la mente, como marchante, ¿Cuánto te ganas? [mirando a AL]

(Fragmentos de la transcripción video 147)

Sin embargo, también están presentes las definiciones como por ejemplo en el turno (188) transcripción video 146, refiriéndose a como cuadrar los gastos de facturación:

*AR: pero entonces me tendrían que decir, que estaría complicadísimo ó más bien tendríamos que hacer un corte y decir mira, **todo esto pertenece al***

dos mil diez y todo esto pertenece al dos mil once, pero aparte todavía no lo facturo, pero te voy a mandar el dato [mirando a GA]

Y en el turno (311), la contadora refiriéndose al procedimiento que debe seguirse para llevar un control adecuado de la facturación y cobranza:

AR: =y pasa a proceso o a la producción, digámoslo así, tiene que vender, tiene que hacer cotización, tiene que hacer el contrato y verificar que lo firme el cliente, tiene que entregar la primera factura y tiene que entregar el primer producto terminado, hasta ese momento ya no es comercialización, acabó comercialización y mi cliente me sigue][mirando a AL]

La ordenación del discurso está claramente condicionada por la utilización de ciertos formatos (proyectados en la pared usando el cañón) que recogen toda la información necesaria para poder tomar decisiones sobre el rumbo de la empresa. Así, en los siguientes ejemplos podemos ver la presencia de diferentes conectores metatextuales²⁴ encargados de gestionar el desarrollo de la enunciación desde el inicio, pasando por el desarrollo y llegando a una conclusión:

(a.66)

(128) AR: =*porque* o sea, *no está* la factura *no hay* contrato [mirando a AL]

iniciador

(129) AL: =no hay contrato [mirando a la laptop]]

(129a) Fco: =¡*Bueno!* y si lo manejas así, no se puede manejar este:: una réplica, un espejo y:: a fines del reporte nada más, ¿para poder ver la

²⁴ De acuerdo con Calsamiglia y Tusón (1999: 236), los marcadores de ordenación del discurso suelen recibir el nombre de *conectores metatextuales* porque no se orientan a la conexión del contenido de los enunciados sino al desarrollo mismo de la enunciación.

eficiencia de la operación? Nada más tanto de administración y de operaciones, como un espejo nada más::

(130) AR: =¡sí! [mirando a Fco]

(131) Fco: =*tomas* ese normal y lo copias

(132) AR: =*sí* y lo copio y le pondría los ingresos [mirando a Fco]

continuación

(133) Fco: =y lo contra pones contra lo generado *nada más*

(134) AR: =¡sí! Podría ser [mirando a Fco]

(135) AL : =contra el dinero generado *nada más* [mirando a Ar]& porque se generó un dinero todo el mes anterior| [mirando a la presentación]

(136) AR: =*mm ajá* [mirando a AL] **finalizadores**

(Fragmento de la transcripción del video 146)

La utilización de una determinada terminología al alcance de la contadora se pone de manifiesto en muchos de los turnos que han ejemplificado los diversos análisis de habla en este trabajo. El más inmediato lo podemos ver en las reformulaciones, es decir, se evidencia una voluntad de hacer comprensible un léxico especializado.

Por otra parte, en el texto analizado se observa una elevada presencia de preguntas confirmatorias (¡claro! /, si /, mm ajá / no / ...), que, como hemos visto al hablar de los roles comunicativos del dueño/director, son el elemento más preponderante en su actuación. Esto lo podemos ver en casi todas sus intervenciones.

También se observa la presencia de apelaciones directas a la contadora, tales como el turno (230) y (232):

(a.67)

(230) AL: =**no, pero haber**/, yo creo que está bien así, lo que sí es que nos hace falta el otro y uno de referencias [mirando a AR]

(231) AR: =¡ah! Sí [tomando su café]

(232) AL: =**no, no quiero** que lo lleves a estado de resultados **porque yo creo que** esto debía haber mostrado resultados, o sea, así como está, porque además así nos debemos sensibilizar a los de cobranza, a ver cómo estamos y todo eso, pero el otro nos sirve para entender de una manera simple el negocio [mirando la presentación].

(Fragmento de la transcripción del video 146)

O también referencias meta discursivas que refuerzan el carácter explicativo de la secuencia, sobre todo en el turno (232).

Y por último, conviene destacar la utilización de recursos no verbales, como anotaciones y el continuo señalamiento a la pantalla donde se proyecta la situación financiera de la empresa: De hecho sirve de guía implícita en la reunión de trabajo. Como hemos visto al hablar del desarrollo temático de las interacciones, este elemento tiene un peso fundamental en el desarrollo de cada una de las fases.

(a.68)

(68) LA: =deja los busco porque así como me lo dijiste así lo escribí **[mirando su libreta de anotaciones]**

(69) CN: tendrían que ser Miguel y Martha

(70) LA: =entonces está invertido porque:: yo los tenía proyectos de desarrollo y recursos con perfiles especializados ,\son los mismos\ entonces nada más cambiales el nombre, pero ahí están ... arriba el más pequeño es de Miroslava y abajo esta Alejandro y Vicka son separados **[mirando la presentación y a AR]**

(71) AR: entonces perfiles especializados son veintinueve y ¿desarrollo cuarenta y cinco? [mirando a LA]

(72) LA: =supongo que es así, porque ahí están los cuatro ¿eh::! Nada más son los únicos que estoy considerando, los puse yo, aquí tome nota de cómo me como me dijiste que los tomará, proyectos de desarrollo y de recursos **[mirando a la presentación]** & yo los puse al revés, proyectos de

desarrollo son Vicka y Alejandro nada más hay que cambiarle ahí el título y es:: **[mirando la presentación]**

(73) AR: =¿por eso quién es de desarrollo? ¿Desarrollo esta volteado con quién?=
[mirando a AL]

(74) LA: =es:: nada más dos títulos están al revés, recursos especializados es el de arriba y el de abajo es proyectos de desarrollo /está invertido/
[mirando la presentación]

(75) AR: ¡ok!, ***sí lo cambió, es que si lo cambió ahorita, se va a mover, sí ¡no!, ¡no! Lo tengo que cambiar desde la contabilidad también para que este igual, ajá, y*** aquí la parte de los costos también está cargado la parte de los gastos que se van también directamente al centro de producto ó como le podríamos llamar que en este caso por ejemplo con PMS pusimos los gastos de representación que vienen siendo\ básicamente\ los costos que se tienen con los clientes y asociados a PMS que son los cinco mil pesos en este mes en DBA siete mil pesos y tenemos aquí la parte de los teléfonos de DBA que se están cargando ahí específicamente, ¿sí?
[mirando a AL]

(Fragmentos de la transcripción video 146)

En el fragmento anterior, se muestra como en diferentes ocasiones, la contadora utiliza el material proyectado como recurso de apoyo a su explicación. Los ejemplos anteriores ponen de manifiesto la presencia de algunos elementos meta discursivos que hacen referencia a la utilización de recursos no verbales, como inclusión de anotaciones en la misma presentación por parte de la contadora o las anotaciones que va realizando en su libreta la administradora y que utiliza como recurso de apoyo en su intervención.

Como ya hemos dicho al inicio de este apartado, esta secuencia dialogal explicativa tiene incrustadas varias sub secuencias, como la

intervención de la contadora, de carácter narrativo, que se desarrolla entre los turnos (37) y (40), que reproducimos a continuación:

(a.69)

(37) AR: entonces **les quiero mostrar** la parte de las ventas, aquí **vamos a ver primero** la parte de las ventas, el estado de resultado del mes de enero como comentamos no tiene nada de ingresos por la parte que comentamos que se factura por producción realizada y los costos que tuvieron este mes fueron de quinientos cincuenta y tres mil pesos y la parte de gastos operativos que son trescientos setenta y un mil pesos, **entonces, tienen** una pérdida de novecientos noventa y cinco mil pesos, en el mes de enero **contra la utilidad que habían planeado** que es básicamente lo que tienen los ingresos [mirando a AL]

(38) AL: =¡oye!, ¿Cuánto nos costó la fiesta? [mirando a LA]

(39) LA: =¿cuál fiesta? [mirando a AL]

(40) AR: =¡ok! si quieren **vamos viendo la parte** de los costos ... de los quinientos cincuenta y tres mil pesos de los cuales de PMS fueron ciento cuarenta y seis mil, de DBA ciento setenta y nueve, de complains no tiene nada, de Consultoría son ciento cincuenta y tres, de Proyectos de Desarrollo son veintinueve y de Recursos con perfiles especializados son cuarenta y cinco, ¿no te suena? [mirando a Fco]

(Fragmento de la transcripción video 146)

O también, varias secuencias marcadamente argumentativas, de carácter regresivo²⁵ donde se ven implicadas la contadora, la administradora, el dueño/director y uno de los colaboradores del despacho en un intento, primero, por justificar los mecanismos administrativos que se siguen para

²⁵En palabras de Calsamiglia y Tusón (1999: 296), sobre el orden en que se puede presentar la estructuración de la argumentación: "El regresivo es aquel en el que, a partir de las conclusiones (una afirmación, una proposición), se aducen las justificaciones "..

realizar la facturación de CE. Consulting, y segundo el posible escenario en la facturación si se siguen ciertos procedimientos:

(a.70)

(26) LA: lo que pasa es que normalmente **se supone que tendríamos que** facturar diciembre en enero, porque ahí las ventas por ejemplo te ponen enero, lo que tú ya tienes contemplando **pero por ejemplo no facturamos nada en enero** porque diciembre se factura en diciembre, o sea, ahí, por eso se refleja así, **por ejemplo, este:: enero lo vienes facturando en febrero**|

(27) CN: ==provisional==

(28) LA: =lo que tú pones en enero en ventas= **tengo en enero esto, pero facturado, tú lo tienes facturado hasta febrero**, por eso hay esta diferencia y se va a ver ahí en la gráfica ¿sí me explico? [mirando a AR]

(29) AR: =¡sí!, que vas un mes desfasado, digámoslo así, en producción, ¡le llamamos así! [mirando a LA]

(30) Fco: =sí lo generado, que es generado

(31) AL: =**por eso** manejamos el tema de dinero generado, el dinero ¿ [mirando a Fco]

(32) Fco: =lo generado, la persona ya está trabajando a partir el primero de enero hasta el treinta y uno de enero, va estar trabajando eso es para nosotros es generado, para nosotros lo planeado de ese mismo recurso es que esté trabajando todo el año, entonces lo planeado es febrero, marzo, abril hasta diciembre, lo generado, es enero y lo facturado es a partir del primero de febrero en el momento que se emita la factura y lo cobrado dependiendo de los tiempos

(33) AR: =¡así es!, **entonces aquí, que va a pasar??** entonces entiendo, aquí en diciembre va a aparecer un pico, porque a lo mejor pueda pasar que pidan facturas de diciembre lo diciembre, en ese momento se hace el corte y ya no va a ver un mes de desfase ¿no? [mirando a LA]

(34) LA: =¡exacto!

(35) AR: =puede ser que aquí en lo estimado en lo real, **no va a quedar así, sino va a ver un pico** y en el global si ya se va a ver el efecto

(36) Fco: =entre noviembre y diciembre, porque en noviembre, desde noviembre comienzan a pedir que se provisionen los pagos, ellos empiezan a aprovisionar los pagos y piden las facturas por adelantado (Fragmento de la transcripción video 146)

Como complemento a esta parte, y de acuerdo con Boden (1994), podemos decir que, en función de las transcripciones analizadas, la racionalidad organizacional realmente es un objetivo en constante movimiento, en donde todos los actores alinean sus capacidades y acciones en función del contexto y las circunstancias puntuales prevalecientes. En este sentido podemos concebir una organización como un ente que se hace flexible y dinámico por y a través de los miembros que la constituyen, deviniendo estable en el tiempo, no necesariamente por su estructura sino como consecuencia de una adecuada articulación de su acción organizada ampliamente fundamentada en las capacidades conversacionales desarrolladas por sus miembros y su habilidad reflexiva, en la medida que permitan el libre intercambio de información y conocimiento.

Las rápidas y cambiantes condiciones en las que se mueven hoy día las organizaciones, requieren atención permanente, pero sobre todo decisiones rápidas. La forma en que se converse en estas organizaciones permitirá dar forma a algo que no había existido antes, construir nuevas realidades, reinventarse continuamente y, dependiendo del contexto, no necesariamente trascender en el tiempo, al menos permanecer en el corto y mediano plazo como una organización competitiva.

10.5 Los actos de habla o la creación de la realidad organizacional

El sentido común indica que el lenguaje sirve para comunicar y es, en este deseo por comunicarnos que el lenguaje también crea realidades. Actuamos porque buscamos la realización de un deseo o hacemos cargo de algo que nos inquieta. Ambos, deseo e inquietud ayudan a conferir sentido a nuestro actuar. Por un lado, el deseo enfatiza los aspectos de placer, de búsqueda de plenitud, de gusto personal. Por otro lado, la inquietud aparece más ligada a la experiencia de un cierto desasosiego, a la noción de carencia, a la actitud que busca hacerse cargo de una determinada situación. En lo que sigue, observamos cómo, las inquietudes del dueño/director lo conducen a emitir sus opiniones, a relatar su experiencia, a sugerir determinados cursos de acción, pero también a externar su deseo porque su empresa “vaya bien”:

(a.71)

(12) AR: ¡bueno! en el estimado que es de color amarillito, si lo ven, este es el estimado, son las ventas mensuales, entonces casi, casi, sus ventas como las tiene estimadas, son crecientes, pero grueso, a partir de los últimos meses digamos que son los mismos, los últimos tres meses que tienen estimados, se mantienen pero a partir de ahorita del viernes primero de abril lo que tienen estimados es que van creciendo todos los días| [mirando a todos]

(13) AS: =¿Es real?

(14) AL: =¡sí es así! [mirando a AR]

(15) AR: =casi exponencial ¡eh! [mirando a AL]

(16) AL: =es así ¡:eh!

(17) AR:=es exponencial ¡eh!

(18) AL:= es así

(19) AR: =Exponencial esta parte

(20) **AL: =para eso nos estamos preparando**, así es como lo tenemos nosotros, es real [mirando al fondo de la derecha]

(21) AR: ¡Ok!, aquí la parte de la media digamos es que tienen dos millones de pesos, les puse esta verdecita, para que veamos si estamos por debajo de la media, obvio que ahorita de inicio estamos por debajo de la media, ¡ajá!, y el color verdecito es el:: dos mil diez, si se fijan es el dos mil diez, este de aquí es el dos mil diez, si se fijan el dos mil diez fue casi más bien plano fue lo que me mandaste y la parte del dos mil once está casi exponencial ¡:eh! [mirando a AL]

(22) **AL: ¡sí!, hay una razón, lo que pasa que nosotros no teníamos toda la estructura para seguir creciendo, y sabíamos que nuestros riesgos eran muy grandes cuando estructuramos, entonces arrancamos con el proyecto de operación, hicimos análisis de clientes, de nuestros productos, hicimos la planeación estratégica, entonces, ahora es cuando tiene que dar resultado todo lo que planeamos**[[mirando a todos]

(24) AL: **fue todo un año de trabajo**], es justo la liberación]
(Fragmento de la transcripción video 146)

Este lenguaje nos permite observar como el dueño/director, con sus declaraciones, está contribuyendo a crear una realidad organizacional diferente a la actual, “*para eso nos estamos preparando*”.

En la siguiente transcripción observamos como toda esta inquietud se traduce en su deseo por querer ir bien en sus dos empresas:

(a.72)

(42) AL: necesitan hacer con perfiles todo lo que se va a consolidar. [mirando a todos]

(43) AR: ¿y de pink/? ¿me enviaran también información estimada/? [mirando a todos]

(44) AL:=Si, tenemos una planeación [mirando a RU]

(45) AL:=si, ahorita de hecho vamos a [mirando a AR]

(46) AR:¿=gastos, costos=? – [mirando a AL]

- (47) RU=???
- (48) AL: **¡=todo=!** [mirando a RU]
- (49) RU:=nada más faltan costos y ya/ [mirando a AR]
- (50) AL:=si/ [mirando a RU]
- (51) AR: ¿cuándo me enviarían la de pink? <Pausa> hoy es día 15/
[mirando a la agenda]
- (52) AL:=el lu??? [mirando a RU]
- (53) RU: =nada más con que verifique con la licenciada los últimos costos=
[mirando a AL]
- (54) LA:=mañana a más tardar [mirando a AR]
- (55) RU: =hoy y mañana= [mirando a AR]
- (56) AL: =si=/ [mirando a AR]
- (57) AR: ¡=sale=! [mirando a la agenda]
- (58) AL:=¡si, si! me gusta la idea [mirando a AR]
- (59) AR: y ya el 29 ya vemos... [mirando a AL]
- (60) AL:=el 29 vemos [mirando a RU]
- (61) AR: =ya vemos I más I formal el presupuesto= [mirando a la agenda]
- (62) AL:=aja <pausa> si, si [mirando a AR]
- (63) **AL: =bueno/ si también, porque si quiero ir ya bien con las dos
CE Consulting y Pink I luego las consolidamos para qué=???** [mirando
a todos]
- (64) AR:=Así es, Ok! [mirando a AL]
- (65) AL:=¿Listo? [mirando a AR]
- (66) AR:=¡Listo!= [mirando a AS]
- (67) AL: =estamos en reestructuración\ ¿si, no:/? ¿verdad?=
[mirando a todos] (Fragmento de la transcripción video 143)

Con ello damos cuenta de cómo, a través de determinados actos de habla, se construye la realidad organizacional de CE. Consulting en la voz de su dueño/director.

10.6 Los usos y funciones del lenguaje desde la perspectiva organizacional

Tal como planteamos en el capítulo 4 de este trabajo de investigación, y en línea con el apartado anterior, la gran aportación de Austin (1962) cobra sentido en la medida que, por medio del lenguaje podemos dar cuenta no solo de algo que ya existe, sino hacer que pasen cosas que, sin la mediación del lenguaje, no ocurrirían. Así, en términos organizacionales podemos observar como el lenguaje permite crear la realidad de la organización:

(a.73)

(12) AR: ¡bueno! en el estimado que es de color amarillito, si lo ven, este es el estimado, son las ventas mensuales, entonces casi, casi, sus ventas como las tiene estimadas, son crecientes, pero grueso, a partir de los últimos meses digamos que son los mismos, los últimos tres meses que tienen estimados, **se mantienen pero a partir de ahorita del viernes primero de abril lo que tienen estimados es que van creciendo todos los días** [mirando a todos]

(13) AS: =¿Es real?

(14) AL: =¡sí es así! [mirando a AR]

(15) AR: =casi exponencial ¡eh! [mirando a AL]

(16) AL: =es así ¡:eh!

(17) AR:=es exponencial ¡eh!

(18) AL:= es así

(19) AR: =Exponencial esta parte

(20) AL: =**para eso nos estamos preparando**, así es como lo tenemos nosotros, es real [mirando al fondo de la derecha]

139) AL: =ese dinero es un riesgo hasta que no está facturado

[mirando a LA]

(140) AR: =¡exacto! [mirando a AL]&digo tú conoces tu negocio y dices que no es probable que pase eso ¿no? [mirando a AL]

(141) AL: ¡no!, es poco probable pero es probable que pase eso, pero siempre está un riesgo desigual si tú quieres pero si esta, también nos ha pasado, ¿con quién? [mirando a La]

(142) LA: murmura ? [mirando a AR]

(143) AL: ¡Ah:!! ¿Antoni Fu? [mirando a AR

(Fragmentos de la transcripción video 146)

(826) TA: =¡bueno!, el documento de levantamiento de información, es un documento diseñado en forma de cuestionario para recopilar la información de los consultores acerca de las oportunidades detectadas en cuenta, la matriz continuity es el documento donde se concentra la información recopilada para su posterior análisis, el formato de continuidad de servicio es el documento en el cual se asientan las oportunidades detectadas en la matriz para su posterior complementación y seguimiento con el cliente, ¡estos ya!. [mirando a la laptop]

(827) AL: =ya nos los sabemos [mirando a TA]

(828) TA: =sí, porque está en el otro documento [mirando a AL]

(829) AL: =si, está bien || pero yo quería saber que tú le habías entendido| pero está bien| creo que sí, te voy a dar el voto de confianza. [tono en son de broma, mirando a TA]

(830) TA: =ok, y el otro que le agregué, la junta de alineación, le puse que es una junta conformada por: Gerente General, Gerente de Operaciones, Gerente de Comercial, Gerente Administrativo y Gerente de Recursos Humanos, para la aprobación de estrategias y toma de decisiones. [mirando a la laptop]

(Fragmentos de la transcripción video 148)

Lo anterior le permite al dueño/director, primero, darse cuenta de la situación presente en cuanto a la estimación de ventas del negocio, enseguida, hacerse consciente de ciertos riesgos sino toma ciertas precauciones y, por último, percatarse del grado de organizamiento de la organización que dirige.

Por otro lado, también podemos decir que el lenguaje sirve para tranquilizar, como se observa en el siguiente fragmento:

(a.74)

(165) AL: =o sea es que me estresa puros números negativos,
hahh. Hahh. **Me siento muy mal ¿no?** hahh. hahh. [mirando la laptop]

(166) AR: =**si yo sé, pero mira...**

(167) AL: =pero está bien, va reflejando [mirando a AR]

(168) AR: =eso fue en enero y en febrero || [mirando a AL]

(169) GA: =por decir, yo ahorita te podría decir el generado de enero y febrero ya||

(199) AR: =**sí, ya sé, pero te voy a decir una cosa, como que a lo mejor se va oír mal lo que voy a decir pero ¿cómo lo vamos a este:: ah:: acomodar de manera que no nos sintamos muy mal?** hahh. Hahh. **Hahh.** ¿Sí me entiendes? digo lo acomodo para que sea de utilidad [mirando a AL]

(200) RU: =pueden ser dos puntos de vista ¿no?

(201) AL: =no, no, no [mirando a AR]

(202) Fco: =al final lo que yo te decía, un espejo

(203) AL: =este es financiero pero este es real, ¿está bien?|[mirando AR]

(204) RU: =¡está bien!

(205) AL: =a mí me gusta pero lo que sucede es que también o sea del otro lado tenemos que ver sí vamos a generar una utilidad mes por mes, porque si no/ aquí lo grave es que llegáramos a perder:: yo creo que nos hemos mantenido más o menos en equilibrio ¿Sí? [mirando a LA]

(206) AR: =aunque sea muy severo [mirando la laptop]

(Fragmentos de la transcripción video 146)

O para construir una imagen profesional al mismo tiempo que demuestra competencia profesional, como se observa en los siguientes fragmentos, en los que de paso, el lenguaje cumple una función didáctico/pedagógica:

(a.75)

(223) AR: =lo fiscal ya no tiene nada que ver con la operación del negocio, porque a lo mejor si nos vamos a hacer súbele, bájale. Ponle algo más que no tiene nada que ver con la operación [mirando a AS]

(224) AS: =la operación y después el siguiente paso sería:: como trabajar esa carga fiscal

(225) AR: = **¡exacto!, ¡exacto!** [mirando a AS]

(226) AS: =de tal manera que no impactara tanto a la utilidad ahorita meter orden ahí, para buscar la rentabilidad también por ahí/

(227) AR: =**así, es**

(Fragmento de la transcripción video 146)

(230) AL: =no, pero haber/, yo creo que está bien así, lo que sí es que nos hace falta el otro y uno de referencias [mirando a AR]

(231) AR: =¡ah! Sí [tomando su café]

(232) AL: =no, no quiero que lo lleves a estado de resultados porque yo creo que esto debía haber mostrado resultados, o sea, así como está, porque además así nos debemos sensibilizar a los de cobranza, a ver cómo estamos y todo eso, pero el otro nos sirve para entender de una manera simple el negocio [mirando la presentación]

(233) AR: =mira por ejemplo [mirando la laptop]

(234) AL: =para ver cómo estamos, o sea, nos hace falta el otro punto de referencia [mirando a Ar]

(235) AR: =**por ejemplo ahorita siendo el ciclo de los indicadores de tus días cobranza, mira tienes ciento cincuenta y nueve días de cobranzas, o sea, cinco meses** [mirando a AL]

(236) AS: =casi medio año hahaha, es mucho no?

(237) AR: =**medio año, una| pero esa es de cobranza o sea aparte el mes que trae en que lo hace y lo facturan, o sea estamos hablando que la empresa|| ajá | entonces seis meses de cobranza, seis meses de flujo** [mirando a AS]

(Fragmento de la transcripción video 146)

Finalmente, como colofón a este apartado, tenemos la muestra de una función vital en las organizaciones, el comunicar ideas y conceptos que tienen que ver con la operación de la organización:

(a.76)

(366) AR: ok, entonces en febrero si tuvieron una pequeña utilidad ¿no?, que es del 25% \más o menos, / ¿si yo te preguntará? [mirando a AL]

(367) AL:| ¿antes de impuestos?|[mirando a AR]

(368) AR: =sí claro!, todo es antes de impuestos| ¿si yo te preguntará? ¿Cuál es la utilidad en tu negocio? así en la mente, como marchante, ¿Cuánto te ganas? [mirando a AL]

(369) AL: =yo estaría hablando, como un 30% más o menos], [mirando a AR], de hecho es con lo que estamos costeando= [mirando a AR]

(370) LA: =lo ideal, nos manejamos con 30|=

(371) AL: =es con lo que estamos costeando, tenemos que entrar con un 30% de utilidades|=

(372) AS: =¿qué es antes?=
[mirando a AL y LA]

(373) AR: =sí, ustedes con lo que estimaron, algunos tienen 30, 28, 31, 34, en los últimos meses se va altísima 43, cuarenta.. ¿Por qué? Porque es cuando los gastos fijos ya no te pegan, ¿no? entonces, en el estimado total, tú tienes un estimado de 38 por ciento de utilidad antes de impuestos. [mirando a AL y LA]

(374) LA: el treinta es el que te requerimos manejar como un mínimo, mínimo. [mirando a AR]

(375) AR: =ajáhh! Entonces se lo voy a poner aquí en el estimado en todos los meses, para que contra eso lo comparemos, ahorita nada más un mes, febrero, si tuvieron| ya casi llegan|

(376) AL: =sí llegamos, sí [mirando a AR]

(377) AR: =aunque estén desfasados. [Mirando a AL y LA]

(378) AL: =ahí está, sí| [mirando a GA]

(Fragmento de la transcripción video 147)

Si el esfuerzo de la contadora por explicar apropiadamente sus conceptos, no alcanza para que el dueño comprenda determinados conceptos, las acciones que de ahí se deriven, serán en vano, pues no se

lograra la acción organizada que se desea. La adecuada comunicación debe permitir una realidad diferente, de superación de la situación presente.

Con ello, damos cuenta, nuevamente de que, para el desarrollo de los distintos roles y tareas organizacionales hay conversaciones que son más importantes que otras porque impactan de manera diferenciada en la transformación de la realidad organizacional, porque permiten dar forma a algo que no existe antes, porque generan una nueva realidad organizacional.

10.7 Conclusiones derivadas del Estudio de caso

10.7.1 Resultados del análisis

Tal como lo planteamos en el capítulo 8 de la Parte II de este trabajo, el modelo de análisis aplicado en esta investigación ha supuesto una descripción lo más cercanamente densa de las prácticas discursivas que tienen lugar en las oficinas de la organización CE. Consulting.

Así, a la hora de plantearnos el análisis del escenario hemos partido de la premisa de que toda interacción tiene lugar en un contexto determinado que delimita su marco interpretativo, y que el análisis de la adecuación de los participantes a este marco -tanto en el ámbito estrictamente físico en el que tiene lugar como en cuanto a los aspectos psicosociales que definen cuál es el comportamiento que se puede esperar en una determinada situación, qué decir y cómo interpretar lo que se dice- se convierte en un elemento central para poner de manifiesto los márgenes de control o de subordinación de los participantes en la interacción.

Por otro lado, también hemos partido de la consideración de que las interacciones de trabajo establecidas entre el dueño/director y sus colaboradores configura una situación asimétrica en tanto que pone frente a frente a un grupo de interactuantes que, entre otras cosas, no comparten los mismos conocimientos -hay uno que puede dar respuesta exacta y concreta a las demandas del otro-, ni tampoco la misma capacidad de adecuarse al marco contextual en que tiene lugar la interacción; uno se encuentra en un contexto cotidiano tratando de materializar su pretendida idea de organización y el otro se encuentra en un ámbito, si bien cotidiano en cuanto al contexto

físico, nuevo y desconocido respecto a la idea de organización que busca hacer realidad el dueño/director. Además, el estado mental frente al evento comunicativo tampoco es el mismo para todos: para la contadora es el desarrollo habitual de su actividad profesional, y para el dueño/director se trata de una situación problemática que quiere resolver y por ello ha solicitado el asesoramiento. Para la empleada (TA) es la necesidad de estar a la altura de las expectativas del dueño, para el dueño/director la necesidad de ir sentando bases firmes en la realización de la acción organizada de la empresa a través del aprendizaje organizacional. Es así como, parafraseando a Maturana (2007), en el flujo de nuestro lenguaje y emocionar, nuestra conducta involucra aceptación o rechazo a la coexistencia en la aceptación mutua de participar o abandonar determinados sistemas sociales.

Hemos analizado y hemos dado cuenta de cómo a partir de ciertos simbolismos (rituales y protocolos) e interpretaciones (usos y costumbres, historias) los participantes exhiben cierta identidad, identidad circunstancial y contextualizada. A partir del análisis empírico de sus interacciones ponen de manifiesto, por un lado, las formas en que lo organizacional se realiza en y a través del habla de estos participantes y, por el otro, los procesos de construcción de las respectivas identidades en esta situación, determinada a partir del uso de ciertos recursos lingüísticos, secuenciales o gestuales.

La cuestión ha sido, pues, analizar la dinámica conversacional para mostrar cuáles son los elementos discursivos que se ponen de manifiesto en cada interacción, en estas asimetrías tanto de poder como de experiencia-conocimiento.

Encontramos que, como ya hemos dicho, el trabajo del dueño/director no se reduce a su interacción con los colaboradores, sino que conlleva una serie de prácticas comunicativas que tienen lugar en los bastidores de la organización y que son cruciales en la configuración de la identidad profesional del dueño/director. Es decir, las interacciones se enmarcan en un contexto extrasituacional configurado, por un lado, por el entorno de primer orden de la organización -en este caso, conformado por los usuarios y/o consumidores de los servicios de CE. Consulting, empresas triple A, según comentarios del dueño- y la competencia, entre otros elementos, que tiene implicaciones directas en la manera como los colaboradores desarrollan su labor cotidiana. Y, por otro, es evidente que el contexto legal, y en concreto las reglas sobre finanzas -que tienen sus máximos exponentes en la elaboración de los estados financieros- inciden de manera clara en las posibilidades de realización concreta de la empresa.

El análisis de las conversaciones a lo largo de las distintas interacciones nos ha permitido completar una aproximación al proceso de construcción de las identidades del dueño/director y de los colaboradores en las relaciones de trabajo analizadas, al mismo tiempo que nos informan de las variadas formas en que estos actores producen y reconocen una acción social y una serie de actividades que dan forma a lo “organizacional”. Sin embargo, es evidente que no podemos hablar de una división nítida entre los dos ámbitos, entre el escenario y los bastidores de la actuación, sino que debemos tener muy presentes las interrelaciones que se establecen entre

ellos y la capacidad que tienen los protagonistas en la interacción de activar discursivamente y estratégicamente uno u otro ámbito.

10.7.2 Reflexiones sobre el enfoque empleado

Nuestra propuesta, construida a partir de las influencias teóricas de la lingüística, la sociología, la antropología, entre otras, busca, desde el marco metodológico del análisis de las conversaciones y la etnometodología, analizar el conjunto de elementos, circunstancias y/o procesos que dan vida a las acciones organizadas de una pequeña organización, en un intento por contribuir al entendimiento de esa realidad organizacional en su amplia diversidad.

Hemos incorporado en nuestra propuesta metodológica, algunas categorías y recursos metodológicos del análisis del discurso y de otras disciplinas, que han hecho del uso del lenguaje su objeto de estudio, con el ánimo de mantener un enfoque de análisis más abierto.

Esta perspectiva nos ha permitido realizar una disección más minuciosa de los distintos actos, las distintas interacciones, las maneras específicas como cada una de las personas interactúan.

Nos damos cuenta que la organización no es un ente que se realiza en la medida en que está constituida por artefactos físicos (instalaciones, equipos, etc.) sino más bien la que van configurando con su lenguaje los propios y extraños. Que al irse configurando y re-configurando en estas interacciones, las organizaciones y quienes en ella conversan son vistas como estados de mutua influencia e interdependencia.

De este modo, las conversaciones, siempre nos están informando tanto de la construcción y reconstrucción de la estructura organizacional como de la transformación de los actores, con lo que estas prácticas actúan al interior de la pequeña organización tanto para mantener y promover estas relaciones “organizacionales” como para engrasar las relaciones sociales entre sus integrantes, en un convivir que, en muchas ocasiones, no es tan terso.

En este sentido, consideramos que la propuesta metodológica elaborada ha sido especialmente adecuada porque:

- Plantea un tratamiento global de las prácticas conversacionales de la organización, que incorpora tanto las que tienen lugar con un agente externo en el escenario, es decir, las que implican al dueño/director y la contadora como las que implican a los mismos colaboradores de la organización.
- Propone una descripción densa de las prácticas conversacionales que tienen lugar en los diferentes ámbitos de la organización y de sus interrelaciones.
- Incorpora un análisis empírico detallado de los datos discursivos registrados con lo cual se puede seguir el patrón de supuestos básicos con los que se pretende diseñar la acción organizada de la empresa y el proceso de construcción de lo organizacional y de las respectivas identidades discursivas de los protagonistas de estas interacciones, lo que nos da una determinada comprensión de la realidad organizacional en una de sus múltiples facetas.

- Estructura e interrelaciona las diferentes dimensiones contextuales activadas en las interacciones, lo que permite un proceso de ir y venir, de los datos micro a los datos macro y viceversa, lo cual nos lleva a reconocer que no hay una mejor forma de estructurar las acciones de una organización en todas las circunstancias, evocando con ello, el enfoque de la teoría de la contingencia.

En definitiva, la propuesta de modelo para el análisis de las conversaciones en una PYME, es un instrumento eficaz para poner de manifiesto las complejidades inherentes a las prácticas discursivas que definen las relaciones de trabajo que se establecen entre un dueño/director de un negocio y sus colaboradores.

En concreto, el enfoque utilizado nos ha permitido:

- Poner de manifiesto el carácter estructural de una acción organizada, definida por la existencia de fases concretas, que determinan las características discursivas de los participantes, lo cual sin embargo, no permite asegurar la existencia de un discurso genérico para este tipo de organizaciones, en la medida en que ciertos factores contextuales determinan la naturaleza de las conversaciones debido a las restricciones que estos mismos le imponen.
- En el caso de la contadora, estas fases comportan la atribución de ciertas competencias específicas (técnica, contractual y ritual) cuyo dominio repercute directamente en la prestación de un buen servicio.
- Mostrar que la existencia de preconcepciones sobre el marco conceptual de la relación de trabajo -que son fruto de nuestro proceso

de socialización en el seno de un grupo determinado y de nuestra experiencia comunicativa anterior (historia de vida)- condicionan el comportamiento de los participantes en una interacción. Entre estas preconcepciones, tienen un papel importante las vinculadas a los orígenes sociales y profesionales de los interlocutores.

- Constatar la existencia de un modelo asimétrico en la relación de trabajo analizada que se define por la posición alta del dueño y la posición baja de los colaboradores. Esta relación asimétrica, que forma parte de la imagen psicosocial que tienen los protagonistas de la perspectiva del negocio, se ve reconfirmada o matizada discursivamente a lo largo de la interacción, situación que nos habla de una jerarquía de funciones cuya extensión se delimita a un ámbito de actividades preciso.
- Revelar que el carácter cooperativo de los participantes en la interacción no es contradictorio con la constatación de que cualquier acción organizada está definida por una dificultad intrínseca de alineamiento de perspectivas entre el dueño/director y sus colaboradores. Pero para este caso en concreto: CE: Consulting, también ha puesto de manifiesto que la cooperación entre los participantes está vinculada al hecho de que cada uno siga el papel que tiene atribuido, ya que las salidas de guión no son bien recibidas por ninguna de las dos partes.
- Hacer evidente la complejidad de los procesos de construcción de las identidades profesionales de los colaboradores, en tanto que

comportan una capacidad de adaptación discursiva a los diferentes ámbitos en que se desarrolla su actividad cotidiana. Por otra parte, esta misma versatilidad discursiva es uno de los principales recursos que distinguen al dueño/director a la hora de desarrollar su trabajo.

- Evidenciar la existencia de diferencias en la gestión discursiva de las interacciones por parte de los protagonistas, vinculados al género, que ponen de manifiesto una mejor capacidad social e interactiva por parte de las mujeres.

Por otra parte, es evidente que este mejor conocimiento de las relaciones que se establecen entre el dueño/director de negocio y sus colaboradores nos permite plantear propuestas de transformación de la realidad social. Esta voluntad de cambio se basa en la firme convicción de que conocer el proceso de construcción de la identidad profesional del dueño/director y de las competencias vinculadas al desarrollo de su labor de gestión nos abre la puerta a la elaboración de propuestas formativas que le permitirán mejorar su capacidad para realizar de manera más eficaz su gestión empresarial.

Esta mayor eficacia, por otra parte, repercutirá en un empoderamiento de la parte más débil de la relación y, en definitiva en una mejora de la acción organizada de la empresa.

En este sentido, el desarrollo de la investigación ha hecho que los colaboradores, pero también los responsables de la organización, toman conciencia de la necesidad de reflexionar sobre la manera en que desarrollan su tarea organizacional, (aprendizaje organizacional) para poner de manifiesto

los puntos fuertes y los puntos débiles y obrar en consecuencia. Esta toma de conciencia ha hecho que el trabajo desarrollado convirtiera, como así lo hemos expuesto en el apartado 9.4.3 de la Parte II de este trabajo, una búsqueda de acción, en la que los colaboradores, los responsables de la organización y el mismo investigador han trabajado cooperativamente para articular una serie de propuestas de mejora del trabajo en la empresa.

Como prueba de ello, y coincidiendo con el desarrollo del trabajo de campo, durante el segundo semestre de 2011 se realizaron una serie de sesiones formativas dirigidas al equipo directivo de CE. Consulting que, sobre la base de la reflexión en torno de sus actividades cotidianas, buscan mejorar su capacidad de comunicación con el resto de los integrantes de la organización y dotarlos de los instrumentos necesarios para gestionar mejor sus capacidades.

Esto conllevaba también dotarlos de recursos para superar la tensión emocional vinculada a un trabajo como el suyo.

Conviene destacar que aunque esta actividad formativa se organiza a propuesta del investigador, fueron los mismos protagonistas que, en sus conversaciones formales e informales con el investigador, le comunicaron su interés en mejorar su capacitación profesional, especialmente en lo que hacía a los aspectos de su habilidad conversacional.

Capítulo 11.- CONCLUSIONES GENERALES

*“los seres humanos más bien
deberían concentrarse en como
se las arreglan en la vida cotidiana
y no en las conclusiones
a las que llegan teorizando”*
Richard Rorty

11.1 El análisis del escenario

11.1.1. El análisis del marco situacional

Ya hemos dicho al principio que la adecuación de los participantes al marco interpretativo en el que la interacción tiene lugar, tanto los aspectos estrictamente físicos como en cuanto a los aspectos psicosociales, se convierte en un elemento central para poner de manifiesto el margen de control o de subordinación de los participantes en la interacción.

Es por ello que en nuestro análisis hemos tratado de identificar los distintos elementos contextuales que definirían el marco interpretativo de las interacciones analizadas y, especialmente, cuál ha sido su papel en la construcción de las respectivas identidades de las partes interactuantes.

Así, la mayor o menor adecuación de los participantes a estos elementos contextuales se ha convertido en un elemento central a la hora de analizar su mayor o menor control de la situación interactiva, como lo podemos ver de manera esquematizada en la siguiente tabla.

Tabla 11.1: Rasgos situacionales de las interacciones

Dueño/Director	colaboradores
contexto físico cotidiano mayor conocimiento del marco psicosocial actividad rutinaria situación problemática vinculada al manejo de la empresa mayor conocimiento de las normativas empresariales	contexto físico desconocido/conocido menor conocimiento del marco psicosocial actividad excepcional situación problemática vinculada a su desempeño menor conocimiento de las normativas empresariales

Fuente: Elaboración personal

En este sentido, el control del espacio en el que se desarrolla la interacción se convierte en un elemento de primer orden a la hora de establecer la situación alta o baja de los protagonistas en la reunión de trabajo. Las diferencias observables entre los espacios destinados a los colaboradores y los dueños, contribuyen a ello. La misma existencia de una mesa entre los participantes, que delimita la existencia de fronteras físicas y simbólicas entre dueño/directivo y colaboradores -fronteras que el dueño/director puede traspasar con facilidad (por ejemplo, para tomar información del escritorio del empleado) y los colaboradores no-; la capacidad de usar los diferentes artefactos que configuran los instrumentos de trabajo disponibles en la oficina por el dueño/director y su hermana (pc's, impresoras, los archivos, uso indiscriminado de la fotocopidora, etc.), en definitiva, el control de la situación del espacio que conforma la oficina de la empresa, del setting en palabras de Hymes, por parte de los dueños les otorga una posición de preeminencia en relación con los colaboradores con respecto a las respectivas posiciones de poder en el marco de la interacción, al mismo

tiempo que da cuenta de las variadas formas en que los participantes producen y reconocen sus actividades.

Dentro de este mismo control del setting, incluiríamos los aspectos psicosociales asociados a hechos comunicativos concretos determinados por la organización espacio-temporal. En este sentido, la distribución espacial antes mencionada, la existencia de mecanismos de control de acceso, el mobiliario y los instrumentos puestos a disposición del dueño y su hermana, definirían la imagen prototípica que se asocia a una relación de trabajo dentro de un conjunto preestablecido de elementos, lo cual determina, en cierta medida la conducta de los que están presentes allí mismo.

Sin embargo, en tanto que nos encontramos ante una situación que pone por delante a personas procedentes de entornos "laborales" diferentes, es evidente que se pueden poner de manifiesto diferencias en la forma de relacionarse, y especialmente en el desarrollo de sus roles y tareas. En este caso, es seguro que la definición que se haga en los colaboradores, estará condicionada por la imagen que tengan de este tipo de eventos comunicativos (juntas de trabajo), determinada por su experiencia laboral anterior, es decir, estará condicionada, evidentemente, por el perfil profesional de pertenencia, es decir por las respectivas licenciaturas de procedencia (Ingeniería, administración, contaduría, etc.) que implican el conocimiento de ciertos aspectos económico administrativos del mismo nivel que el utilizado en las reuniones, pero también por el contexto en el que han nacido y se han desarrollado.

En este sentido, se puede argumentar que la imagen de los colaboradores en relación con la interacción -y en consecuencia su actuación discursiva- está directamente vinculada a la percepción que tengan de los contextos organizacionales a que han estado sometidos previamente, es decir, a su experiencia laboral e imagen de cuál es el comportamiento adecuado para relacionarse en este tipo de contextos, lo que facilitará o dificultará su inserción. Una lectura lateral al respecto nos sugiere pensar que, a mayor experiencia laboral, mayor el proceso de institucionalización de sus comportamientos.

Evidentemente, esta percepción también está matizada por su mayor o menor conocimiento de la realidad administrativa de la empresa y de su antigüedad en la misma.

Así, las intervenciones de la contadora en los turnos:

| (a.78)

(25) AR: =¡ok!, bueno, estas son las ventas acumuladas, que ya podemos comparar lo que es dos mil::, este es el estimado, estas son acumuladas como se va a ir viendo y ahorita contra lo estimado lleva un pequeño este ::, un pequeño diferencial toda esta parte no se..a eh:: concretado, entonces aquí tendrían que meterle más el acelerador para poder subir el estimado para acá, para poder llegar en acumulado en el total anual, ¿Sí?| [mirando al fondo del lado derecho] bueno, aquí viene una gráfica de lo que son la utilidad del ejercicio, la parte de la utilidad del ejercicio está estimada del global, esa es la utilidad de tres millones y medio, e igual aquí se ve cómo va creciendo en los meses, obvio, por las ventas que se van teniendo más en el año, **aquí hay un efecto bien extraño lo que es la parte de los primeros meses, si se fijan, ahorita, ahorita en este real traemos una pérdida**, aquí está, que es básicamente por la parte que me comentaba Laurita que es la facturación de Enero que se factura en

Diciembre, o ¿qué? [mirando a LA] y (301) AR: [y aquí por ejemplo en la parte, yo lo veo por la parte, por ejemplo de la parte de las ventas, que digo] yo puedo poner [pues ya está realizado], **en la oficina yo también le puedo poner a todo el mundo realizado, [pero si no] lo han facturado y si no lo han cobrado, ¡no se les paga!**, así te puedo poner, ¡he!, ¡así te lo pongo! [mirando a AL], no se les paga [mirando a AL] porque nosotros lo tenemos por equipos, como mini negocios y cada equipo tiene sus clientes [mirando a AS] y demás y todo [mirando a AL]

(Fragmentos de la transcripción videos 146 y 147 respectivamente)

Como se observa, podrían dar a entender una percepción del funcionamiento de la administración ligada a la existencia de prácticas irregulares o a evidenciar la falta de conocimiento experto. Pero también podrían ser entendidas como un intento de aplicar procedimientos habituales en el entorno empresarial de la contadora, que le han funcionado y que obedecen a una acción organizada diferente, como lo deja ver en su explicación, ... "*porque nosotros lo tenemos por equipos*"

Estas intervenciones también nos dan pistas sobre el papel alto otorgado a determinados profesionales en su capacidad de interlocución con la administración, estatus prestigioso que podría ser transferido a la contadora por su conocimiento experto.

Esta diversidad de percepciones en función del origen o la experiencia personal se pone de manifiesto en el siguiente fragmento de la conversación entre el dueño, la administradora, el contador de la empresa y la contadora del despacho especializado, donde cada uno, desde su perspectiva opina sobre la forma más correcta de organizar los recursos de la empresa:

(a.79)

(62) CN: =**¿en dónde quedaron Vicky y Alejandro?**=

(63) LA: =En recursos con perfiles especializados [mirando a CN]

(64) AL: =**es que ellos son de desarrollo** [mirando a CN]

(65) CN: =¡ajá!

(66) LA: =así como, **así como me lo dijiste así los tomé**[[mirando a CN]

(67) CN: =porque recursos con perfiles este::

(68) LA: =deja los busco porque así como me lo dijiste así lo escribí [mirando su libreta de anotaciones]

(69) CN: **tendrían que ser Miguel y Martha**

(70) LA: =entonces está invertido porque:: yo los tenía proyectos de desarrollo y recursos con perfiles especializados ,\son los mismos\ entonces nada más cambiales el nombre, pero ahí están... arriba el más pequeño es de Miroslava y abajo esta Alejandro y Vicka son separados [mirando la presentación y a AR]

(71) AR: **¿entonces perfiles especializados son veintinueve y desarrollo cuarenta y cinco?** [mirando a LA]

(72) LA: =**supongo que es así**, porque ahí están los cuatro ¡eh:!! Nada más son los únicos estoy considerando, los puse yo, aquí tome nota de cómo me como me dijiste que los tomará, proyectos de desarrollo y de recursos [mirando a la presentación]& yo los puse al revés, proyectos de desarrollo son Vicka y Alejandro nada más hay que cambiarle ahí el título y es:: [mirando la presentación]

(73) AR: = **¿por eso quién es de desarrollo? ¿Desarrollo esta volteado con quién?**=

(74) LA: =es:: **nada más dos títulos están al revés**, recursos especializados es el de arriba y el de abajo es proyectos de desarrollo /está invertido/ [mirando la presentación]]

(Fragmento de la transcripción video 146)

Sin embargo, es evidente que la percepción del dueño/director en relación con la imagen psicosocial del evento de habla analizado también está

mediatizada en mayor o menor medida por la urgencia de ver resultados concretos como se pone de manifiesto en el siguiente fragmento:

(a.80)

(471) AL: =algo **tenemos que resolver ese proceso, pero ya**, como proceso y todos,

(472) AS: =se te va, se te va arriba

(473) AL: =porque ese si nos toca de verdad y ese es el proceso de todos, en algún momento lo tenemos que ver, ahora /no se/ si nos vamos a colgar poquito del proceso de TA|| porque es el proceso después de continuity ya que una vez que colocaste la venta de continuity lo que sigue es cómo vamos a generar toda esa cobranza, es la siguiente etapa|| de ese mismo proceso, has de cuenta que ya van juntos porque el disparador para una factura debe de ser el consecutivo continuity ese debe ser tu disparador||o sea, lo que generas es una venta entonces lo que debes hacer ahí es facturar cada contrato [mirando al fondo a la izquierda]

(474) AS: =directamente después de eso fiuuuuu se les endosa

(475) AL: =y ahí entramos todos, o sea, ya no es, Laura es la dueña de ese proceso pero ahí participamos todos, ahí vamos a tener que entrarle y el objetivo es pegar los treinta días ya|| dos mil nueve fue muy buen año en ese sentido, porque nos dio todos los anexos y nos dio toda la liquidez cuando salió el contrato grande de todo el año[[mirando a AR] y ahí nos dio toda la liquidez y aguantamos bien| pero si este::|| pero **ahorita está cada vez más terrible**||

(Fragmento de la transcripción video 147)

O también del carácter más estricto y directo al dirigirse a (TA):

(a.81)

(904) AL: =a ver, espérate, espérate al inicio ¿cuál es tu primera actividad?
[mirando la presentación]

(905) TA: =elaboración y aplicación del documento del levantamiento de información

(906) AL: =/no/ |¿tú revisaste esto GA? [mirando a GA]

(908) GA: =mm mm

(909) AL: =**esta no es tu primera actividad**, tú parte de un llenado del documento, ese documento lo llenas una vez y es éste, lo elaboras una vez, ó sea, ¡ah! o sea, este es mi documento **y ese es tu punto de partida**: ese documento, **esa es tu base**. [mirando a TA]

(910) TA: =entonces empezamos en la aplicación [mirando a AL]

(911) AL: =lo primero que haces es la aplicación, **ó sea, no confundas que estás haciendo el proceso desde cero**, porque son las actividades rutinarias del proceso, de rutina el proceso lo vas a volver a hacer desde el formato, es la primera vez que lo hiciste y es la única, entonces tú comienzas desde el formato tal, y los consultores [mirando a TA]

(Fragmento de la transcripción video 148)

Otro elemento que diferencia la percepción que tienen los colaboradores y el dueño/director de la reunión de trabajo es el hecho de que para el dueño/director se trata de una situación que pone en riesgo el flujo de ingresos de “su empresa” y para los colaboradores, a pesar de su experiencia laboral, se trata de una situación sino diferente, si menos comprometida con el desempeño global de la empresa.

Su pretención, en primera instancia, es cumplir con las actividades encomendadas. Esta diferencia de percepciones está también vinculada con las dificultades de alineamiento de perspectivas que antes hemos mencionado y que podríamos describir de la siguiente manera:

Tabla 11.2: Diferencia de percepciones de los actores involucrados en las conversaciones

Colaboradores	Dueño/director
Intentan argumentar su posición, entender la percepción del dueño/director y tratar de cumplir con la tarea encomendada	El deseo por ver pronto resultados financieros. El deseo por poner orden al amplio rango de actividades que se realizan en su empresa, cumpliendo con ciertas normativas y procedimientos administrativos (Normas ISO 9000-2000)

Fuente: Elaboración propia.

Esta disparidad de enfoques queda, incluso manifestada en la forma de conducir el negocio por uno y otro dueño (contadora y AL). Claramente recogida en las siguientes conversaciones de la contadora, donde pone de manifiesto el enfoque de negocio de su empresa en contraposición con el enfoque de AL:

(a.82)

(398) LA: =¡oye AR! tú tienes una base así como para cotizar|¿Qué digas independientemente de que a quien yo le venda siempre cotizo igual?

(399) AR: =¿en mi negocio? ¿El mío? || Ah, pues nosotros hacemos un tipo cuestionario de investigación preliminar, entonces, ahí preguntamos: ¿a qué te dedicas? ¿Cuántos son? ¿Qué haces? ¿Qué todo?

(400) AS: =de a cuanto es la pedrada hahh.]

(401) AR: =aja| superación, esa es una ¿Cómo es tu empresa? Y la dos ¿Qué quieres de nosotros?, ¿no?, y ya pues nos dicen esto y en base a eso se les hace la cotización [mirando a AL]

(402) AS: =pero ya tienes tu cotizado más o menos tu servicio [mirando a la contadora]

(403) AR: =un parámetro por que más o menos ya conoces, yo te puedo decir que en nuestro negocio nosotros muchas veces quedamos fuera de

mercado], porque nuestro tipo de negocio que tenemos es que tiene la idea de los contadores ¿Ay yo tengo un contador que me cobra \$500 y tú me quieres cobrar \$3000?

(404) AS: =cual es el valor agregado?

(405) AR: =y le digo, sabes yo no compito con un contador con un costo de \$300 pesos

(406) AS: =¿cuál es el valor agregado?

(407) AR: =con la infraestructura que yo tengo, no puedo darte un costo de \$500, realmente no puedo finalmente no puedo y pues adelante ¿no? un contador de \$500 [mirando a AS]

(408) AS: =tienes que hacerle ver |Tienes que hacerle ver más de un beneficio por estar contigo |y no inmediato sino a la larga|[mirando a AR]

(409) AR: =pero, yo! Yo! es lo que hago| no se= [mirando a AS]

(410) GA: =su oferta de valor=

(411) AS: =tu oferta de valor bien clarita|

(412) AR: =es lo que yo hago, no se aquí por hora o no sé!

[mirando a AL]

(413) AL: =si ¡no! Son cosas inherentes al cliente

(414) AL: =o sea, por ejemplo tu atiendes muchas pymes, tú tienes| entonces tu mercado es grande|

(415) AR: =mi nicho de mercado es | aquellos clientes que están entre| o contratan a un contralor interno ó lo doy en outsourcing a un despacho, o sea, ese es el cliente, no me refiero a televisa| ¡no!| ese es mi nicho|[mirando a AL y LA]

(416) AL: =y nosotros, por ejemplo el nicho también muy bien definido son corporativos, estos ciclos son inherentes al cliente, como también la parte de la cotización es inherente mucho al cliente, o sea, nosotros muchas cosas tenemos que mover respecto a él, o sea, hay tenemos donde no podemos decir a mucho| mm ¡ajá!, porque es inherente al cliente,

(417) GA: =por el tamaño del cliente

(418) AL: =es por el perfil del cliente| o sea, eso es algo que tenemos que separar, este:| respecto a cómo se tiene que cotizar y todo, muchas veces inclusive no es como nosotros queramos cotizar sino es lo que nos paga,

?? factoraje [mirando a LA]Si:: de a cómo vaya la relación de que lleves con el dueño del presupuesto| nos está funcionando, si funciona||
(Fragmento de la transcripción video 147)

Es indudable que esta disparidad de percepciones respecto al contexto de mercado, tiene consecuencias en la gestión de sus respectivos roles como dueños/directores de empresa y, más directamente con sus respectivos colaboradores.

En contrapartida, los colaboradores, en tanto que se encuentran ante una posición diferente, se ven condenados a seguir las pautas que les marca el dueño/director, tal como dejaba claro el fragmento (a.81) de la transcripción 148 que hemos visto anteriormente, es decir, ceñir su comportamiento a las reglas y rutinas que intenta implementar el dueño/director en su organización.

Por otro lado, hay que tener en cuenta que, los colaboradores, al estar menos habituados a conducir un negocio, condicionan su estado mental -que a su vez afecta sus elecciones lingüísticas- a esperar órdenes, a diferencia de lo que sucede con el dueño/director, que no se ve sometido a la misma presión psicológica, algo que también pone claramente de manifiesto el anterior fragmento (a.79) en la conversación de la contadora.

En definitiva, es evidente que al tener estas diversas perspectivas empresariales influyen fuertemente en la determinación de la posición alta de los dueños/directivos, en las interacciones y, por ende, condicionan la actuación de los colaboradores, que no hacen más que adecuar su actuación a la situación a la que los relega su desconocimiento de este marco normativo.

Ante esta situación de inferioridad, el reconocimiento de la autoridad del dueño/director se convierte en un eficaz recurso para conseguir el logro de las acciones organizacionales de la empresa.

11.1.2 El análisis de la dinámica conversacional

Desde el punto de vista de la gestión de la organización, el análisis de la dinámica conversacional de esta interacción de trabajo hace más que evidente una organización secuencial del habla en tales interacciones, a través de las cuales los participantes realizan un amplio rango de actividades de trabajo. Pero al mismo tiempo evidencia la existencia de diferentes rasgos discursivos que definirían la posición desigual entre el dueño/director y los colaboradores en el marco de la situación comunicativa y que nos confirmarían, en las interacciones analizadas, la situación alta del dueño/director en relación con los colaboradores. Estos aspectos, que desarrollaremos a continuación, los podemos ver resumidos en el siguiente cuadro:

Tabla 11.3: Rasgos discursivos de los participantes

Dueño/Director	Colaboradores
<ul style="list-style-type: none"> • Mayor capital verbal • carácter más directivo • mayor autoselección • más preguntas directas • más respuestas • mayor control temático • mayor control de los cambios de fase • mayor uso de léxico especializado • mayores cambios de registro • más recursos enunciativos • mayor carácter polifónico 	<ul style="list-style-type: none"> • Menor capital verbal • carácter más reactivo • menor autoselección • menos respuestas • más validaciones de acuerdo y de iteración • menor control temático • menor control de los cambios de fase • uso de léxico profano • menores cambios de registro • menores recursos enunciativos • menor carácter polifónico

• control de la organización del discurso	• adecuación a la organización del discurso del dueño
---	---

Fuente: Elaboración propia.

Así, según estos datos, podríamos plantear que lo que definiría la posición alta o baja de los participantes está directamente relacionado con su capacidad de ejercer un mayor o menor control en el desarrollo de la interacción. En este sentido, el análisis de este mayor o menor control por parte del dueño/director y los colaboradores en cada una de las dimensiones fundamentales (interlocutiva, enunciativa y temática) ha puesto de manifiesto pautas de comportamiento bastante significativas.

En cuanto a la dimensión interlocutiva, aunque no podemos afirmar que siempre existe una relación directa entre mayor capital verbal y mayor control de la interacción²⁶, en nuestro caso de estudio se observa una mayor capacidad de ocupar el espacio interlocutivo por parte del dueño/director.

Por otro lado, es al analizar otros aspectos relacionados con la capacidad interlocutiva de los actores participantes cuando se pone de manifiesto de manera más clara una cierta asimetría en sus roles discursivos. De este modo, si ponemos atención a los modos de toma de palabra y los diferentes roles comunicativos que asume cada uno de los participantes en la reunión de trabajo, vemos como se nos dibujan dos comportamientos comunicativos bastante diferentes, en función de su mayor o menor carácter

²⁶ Aunque, por otro lado, también se puede dar el caso de que la persona que tiene el poder en una interacción es la que emite menos palabras. Esto se puede ver en situaciones en que la persona subordinada tiende a ocupar más espacio para intentar convencer o justificarse ante la persona de más autoridad.

directivo, y que refuerzan, en cuanto a los aspectos interlocutivos, la situación alta del dueño/director en relación con los colaboradores.

Este mayor carácter directivo del dueño/director está definido por un mayor número de tomas de palabra autoseleccionadas y, en cuanto a su rol comunicativo, por un elevado porcentaje de afirmaciones y declaraciones. Por su parte, la actuación de los colaboradores está definida por su carácter reactivo, que se pone de manifiesto en un menor número de tomas de palabra autoseleccionadas y por un elevado porcentaje de respuestas y de validaciones de acuerdo y de iteración.

Por otro lado, hay que tener en cuenta que muchas de las preguntas que los colaboradores dirigen al dueño/director son demandas de aclaración o afirmación, que, en definitiva, representan un claro reconocimiento de la posición alta del dueño/director por parte los colaboradores.

En cuanto a la dimensión temática, como ya hemos dicho, el par adyacente que define la apertura de la reunión de trabajo ya lleva implícito el carácter asimétrico de la interacción, en tanto que pone de manifiesto que es el dueño/director el que tiene la autoridad de definir en qué momento se inicia la interacción y quién la inicia. También es el mismo dueño/director el que determina el inicio y el final de las diferentes fases que configuran la interacción y el que dirige con mano firme el desarrollo de la reunión. A los colaboradores sólo les queda asumir el papel que el dueño/director les marca en función de cada fase. Y también hemos visto como, en caso de que los colaboradores quieran otorgarse un rol que el dueño/director considera que no es lo que les corresponde, son rápidamente desautorizados y obligados a

retornar al lugar que el dueño/director considera les corresponde, como se observa en las siguientes secuencias:

(a.83)

(4) **AL**:=¡ajá!, para que se vea como baja la:, abajo| abajo| [señalando a la presentación], sí es lo fuerte, de hecho ahorita, justo en esta época, por eso se tiene que ir vigilando mucho, **es que justo ahorita se ejercen los presupuestos**, empiezan a salir los concursos, los cien, y es por eso es que ahorita hay que buscar los programas|& Ya estamos listos\, ¿verdad/? [mirando a RU]

(5) RU:=/ya/ ya está lista la página=

(6) AL:=/ya/ ya la vi, ya quiero dar clic| [mirando a RU]

(8) RU: ¡::ah, ::ya!

(9) **AL**: ya quiero | [mirando a RU] &deja ver como se ve aquí [mirando la laptop]

(10) RU:=¡no! Hahh. Hahh. Hahh.|si mañana le voy a dar unos ajustes de formato en algunos textos y ya

(11) **Al**:=Ya te contestó Aida sobre el inglés y en español| haber, ahora si [mirando la presentación]

(Fragmento de la transcripción video 146)

(826) TA:=¡bueno!, el documento de levantamiento de información, es un documento diseñado en forma de cuestionario para recopilar la información de los consultores acerca de las oportunidades detectadas en cuenta, la matriz continuity es el documento donde se concentra la información recopilada para su posterior análisis, el formato de continuidad de servicio es el documento en el cual se asientan las oportunidades detectadas en la matriz para su posterior complementación y seguimiento con el cliente, ¡estos ya!. [mirando a la laptop]

(827) **AL**:=ya nos los sabemos [mirando a TA]

(828) TA:=sí, porque está en el otro documento [mirando a AL]

(829) **AL**:=si, está bien || pero yo quería saber que tú le había entendido| pero está bien| creo que sí, te voy a dar el voto de confianza. [tono en son de broma, mirando a TA]

(844) AL:=gracias al padre de aventarte [mirando a la presentación]

(845) AS:=sí!

(846) **AL**::=¡a ver!, sigue, sigue TA, por favor ¡explícanos! queremos saber que en verdad estas trabajando. [mirando a TA]

(847) TA:=las responsabilidades en cuanto a la documentación son estas que es Dirección General aprobar este procedimiento, Coordinador revisar y asegurar el procedimiento, Responsables la correcta aplicación. [mirando a la laptop]

(Fragmentos de la transcripción video 148)

Otro elemento a destacar cuando se trata de la dimensión temática es el papel que los cambios de registro tienen para definir los diferentes ámbitos de referencia, y por tanto, la correcta adecuación de los participantes a lo esperado en estos ámbitos comunicativos. Esta capacidad de cambio de registro, esta adecuación al marco comunicativo respectivo, se convierte en un importante elemento de control temático de la interacción. Así, es también el dueño/director el que muestra una mayor versatilidad y una mayor riqueza de registros en este aspecto. Es decir, se observa un mayor control del léxico especializado por parte del dueño/director, que pone de manifiesto su control del conocimiento experto en relación con los colaboradores, pero también, y éste es un capital elemental, una mayor capacidad de transición, según las necesidades comunicativas de cada momento entre un léxico más especializado, propio de los profesionales, y un léxico más profano, más llano, más cercano a lo cotidiano.

Este uso selectivo de un léxico más o menos formal se convierte en una inestimable fuente de poder para marcar distancias o para promover

solidaridades, como es el caso de las interacciones con la contadora, es decir, para establecer los marcos interpretativos de la interacción. Esta capacidad de marcar distancias o crear solidaridades llega al máximo exponente con la utilización por parte del dueño/director de diferentes registros como recurso para controlar el desarrollo de la interacción. Así, los cambios entre un registro técnico empresarial -que permite marcar claramente la autoridad y la existencia de normas- a un registro menos profesional -mucho más neutro usado para informarse, o a un registro más coloquial- en que se gestionan las solidaridades- se convierten en un elemento central del ejercicio de la autoridad del dueño/director a lo largo de la interacción.

De hecho, es esta capacidad de cambio de registro, este re encuadre de la interacción, uno de los elementos centrales que conforman la mayor autoridad del dueño/director.

Por su parte, ante esta riqueza interpretativa, los colaboradores presentan una actuación más monocromática, una capacidad de cambio mucho menor, que refuerza su situación baja en la interacción.

Si tenemos en cuenta la dimensión enunciativa, observamos como la capacidad de fluctuación del dueño/director entre las diferentes dimensiones enunciativas (apelativa, elocutiva y delocutiva) pone de manifiesto el carácter polifónico de su intervención. Así, la utilización de varias voces les permite implicarse directamente en lo que se dice o por el contrario, tomarse una cierta distancia protectora, para implicar directamente a los colaboradores o suavizar su papel directivo, es decir, igual que en el caso de los cambios de

registro, esta capacidad polifónica dota al dueño/director de más recursos de control del desarrollo de la interacción.

En cambio, en cuanto a los colaboradores, se observa una menor capacidad de fluctuación entre las diferentes modalidades, lo cual acentúa su papel reactivo, de adecuación a su rol, reforzando su posición baja.

En cuanto a la organización del discurso, vemos como la opción por una secuencia explicativa de carácter dialogal pone de manifiesto la situación alta del dueño/director -en tanto que es él el que domina el panorama completo de la empresa- y la posición baja de los colaboradores que no disponen de toda la información y que reconocen en la autoridad del dueño/director como a la persona capaz de resolver sus dudas o sus demandas. El carácter netamente didáctico explicativo del discurso del dueño -con su proliferación de estrategias discursivas encaminadas a conseguir una plena comprensión por parte de los colaboradores- refuerza el carácter asimétrico de la relación establecida entre las partes implicadas en la interacción y hace posible la acción organizada.

Sin embargo, la voluntad del dueño/director por asegurar que los colaboradores comprendan claramente sus explicaciones -más evidente en unos casos que en otros- pone de manifiesto que en el marco de la interacción no sólo tienen lugar las estrategias de control y de gestión de la autoridad sino que también hay lugar para la solidaridad, a pesar de las dificultades de alineamiento de perspectivas que genera la igual atribución de roles propia de la reunión de trabajo. El uso sistemático de determinadas

estrategias discursivas como las preguntas confirmatorias y las aserciones reformuladoras, la utilización de recursos no verbales como el señalamiento en la pantalla de determinados datos, el hecho de dar más información de lo que es estrictamente necesario, evidencian una clara voluntad de ponerse en el lugar del otro.

Y por último, si tenemos en cuenta los aspectos de gestión de imagen de las partes interactuantes, observamos como las estrategias utilizadas por el dueño/director están condicionadas por su situación alta. Así, las estrategias orientadas hacia la imagen negativa de los colaboradores tratan de minimizar las agresiones a la imagen de estos mismos que el carácter directivo de la intervención del dueño/director hubiera podido provocar.

Además, también hay que tener en cuenta la presencia de estrategias orientadas a la imagen positiva de los colaboradores (aunque de manera desigual) que contrarrestan una posible visión autoritaria del dueño/director vinculada a su situación alta, como se observa en las siguientes secuencias:

(a.84)

(746) AL:=¡oye! ayer agarra y le hace una pregunta el expositor, la diferencia entre eficacia y eficiencia [mirando a todos]

(747) TA:=¡ay!:: bueno [mirando la laptop]

(748) **AL**:=y le pregunta a la TA, nada más la abochornó porque no lo pudo explicar [mirando al fondo del lado derecho]

(749) TA:=nadie se dio cuenta\ [mirando a AL]

(750) **AL**:=no pero es que estaba?, yo sí, yo sí, yo sí [mirando a TA]

(751) TA:=hahh. hahh. hahh.

(752) Fco:=no sabes lo que me dolió [mirando a escritorio]

(753) **AL**:=y a mí me dolió:: [mirando a TA]

(754) AS:=y no sabes lo que me dolió, porque tú eres como mi hija::

(755) TA:=¡ajá!

(756) RU:=eres mi hija hahh. Hahh.

(757) **AL**:=aquí perdí cómo?:: media hora de mi vida, aquí explicándole y resulta que no hahh. ¿no? Hahh. [mirando al frente], Hahh. & por cierto ¿tienes el video de las paletitas champs? [mirando a RU]

(758) RU:=¡sí! [mirando a AL]

(759) **AL**:=ponla, para que le vuelva a decir eso que expliqué tanta veces [mirando a RU]

(760) RU:=ahorita se la pongo

(761) **AL**:=mis paletitas champs para que sepas de que se trata, y es que todo lo que yo explicaba aquí estaba ahí /y voy a creer/ tan ajena, no:: si hubiera sido algo nuevo en tu vida ¿eso qué? [mirando a TA]

(762) TA:=se me fué [mirando a la laptop]

(858) TA:=ok| ¡ajá! Aquí viene la descripción de actividades proceso, prefieren este ó el, [mirando a laptop]

(859) **AL**:=primero el diagrama de flujo, si el diagrama está bien la narrativa deberá ser más fácil de llevarla a cabo|| y tienes tu:: así están modelados||, está bien|, |el formato que quieras|, queremos ver como esta|, si el diagrama de flujo está bien, la narrativa es:: natural, pero esto, ahí si vemos que redacta y escribe como tarzan o escribe bien con secuencia y todo. [mirando a todos]

(860) AS:=¡como chita!

(861) RU:=¿cómo quién? Hahh. hahh. hahh.

869) Todos:=hahh. hahh. hahh.

(870) **AL**:=no has visto nada, no ha visto nada todavía [mirando al frente]

(871) AS:=no es nada hahh. hahh. hahh. & de hecho luego este:: luego nos vamos a ir a una terapia

(872) Todos:=hahh. hahh. hahh.

(872) RU:=una risoterapia

(873) AS:=una risoterapia fíjate que:: el tiempo que estuvo mi hermano en España le mandaron |yo le mencionaba| algunas cosas, fíjate, creo le comentaron yo creo le preguntaron , fíjate que por allá esta la:: hay mucho

por allá, estaba| hay mucho y yo veo poco en la consultoría la risoterapia pero aplicada en los negocios, y llegan y sacan, hacen catarsis.

(874) **AL**:=yo conseguí unas con yoga de la risa y todo eso, me conseguí unas lo que pasa| [mirando al frente]

(874) **RU**:=¿yoga de la risa?

(875) **AL**:=¡sí! las traje, ¿vieron esas chicas que vinieron a buscarme? una que parece una niña, tiene ¿qué? como veintiséis años si pero es una niña de dieciséis, hasta fui a ver a la de Elector para que no diera el Kalimbazo, no vaya a ser. [mirando a todos]

(Fragmentos de la transcripción video 148)

Por su parte, la actuación de los colaboradores evidencia el reconocimiento de la autoridad del dueño/director al mismo tiempo que, con una presencia absolutamente minoritaria, las estrategias de los colaboradores dirigidas a su propia imagen están vinculadas con su voluntad de reforzar su papel cooperativo en el marco de la interacción.

Sin embargo, aunque los aspectos desarrollados hasta ahora definen a grandes rasgos el papel de las dos partes a lo largo de las interacciones analizadas, durante el análisis del comportamiento comunicativo de las reuniones de trabajo que configuran este estudio, hemos podido observar que, con respecto al dueño/director, evidencian algunas diferencias vinculadas al género en cuanto a su comportamiento discursivo.

Sin pretender hacer ningún tipo de extrapolación de este comportamiento diferenciado, más allá del marco determinado por la muestra analizada, a continuación presentamos algunos de los datos del análisis de la actuación del dueño/director que ponen de manifiesto este diferente comportamiento en función del género.

11.4: Diferencias discursivas del dueño/director vinculadas al género

	♀	♂
dimensión interlocutiva	No se observan diferencias significativas en cuanto a los aspectos interlocutivos, salvo un mayor capital verbal con respecto a las mujeres	
	ligera mayor presencia de validaciones de recepción y preguntas	ligera mayor presencia de aseveraciones y respuestas
dimensión temática	<ul style="list-style-type: none"> • + tiempo para exponer sus comentarios • + recursos interactivos para mantener el canal abierto y animar a los colaboradores en su exposición • + preguntas en la fase diagnóstica • + interés por hacerse comprender en la fase contractual • + información de la solicitada 	<ul style="list-style-type: none"> • - tiempo para exponer sus puntos de vista • - interés en los aspectos interactivos • - preguntas y más precipitación en el diagnóstico • - recursos explicativos en la fase resolutive • información estrictamente vinculada a la fase puntual
dimensión enunciativa	<ul style="list-style-type: none"> • + fluctuación entre modalidades enunciativas y carácter más polifónico • + estrategias de cortesía para minimizar agresiones a su imagen y por mostrar + proximidad e interés • + voluntad de empoderamiento de los colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> • - fluctuación entre modalidades, con más presencia de la delocutiva • - presencia de estrategias de cortesía dirigidas al colaborador • + distancia con los colaboradores y menos margen de decisión

Fuente: Elaboración propia.

Así, si bien en los aspectos más vinculados a la dinámica conversacional no observan diferencias significativas, más allá de algunas diferencias en la preeminencia de determinados roles comunicativos, es en los aspectos más centrados en la relación social, más vinculados a los

aspectos interaccionales donde se pone de manifiesto una actuación diferenciada en función del género.

En este sentido, la hermana del dueño pone de manifiesto una mayor voluntad de ponerse en el lugar del otro, que se inicia con una mayor capacidad para escuchar de manera activa las interacciones de los colaboradores y un mayor interés en clarificar estas demandas, aspectos que explicarían la mayor presencia de preguntas y de recursos discursivos dirigidos a animar al empleado a seguir con su explicación, tal como se ilustra más adelante en (a.87).

Por otro lado, el discurso de la contadora muestra mayor empatía con todos al manifestar de manera más clara su voluntad de lograr una plena comprensión de lo que explica, empleando todos los recursos disponibles para lograrlo e incluso yendo más allá de su discurso especializado y responder a comentarios relacionados con la gestión directiva de su negocio.

Pero también se manifiesta en su mayor capacidad discursiva para generar complicidades con el dueño/director, para corregirlo pero también para mantenerlo optimista en cuanto a la gestión de su negocio con un tono profesional o, cuando es el caso, con el ejercicio de su conocimiento experto. En definitiva, se nos presenta un estilo más cooperativo, con más capacidad de ponerse en el lugar del otro, pero que no duda en ejercer la autoridad cuando es necesario, eso sí, con guantes de seda:

(a.85)

(1) AL: = y la otra\ tengo ahí una estrategia de marketing global que no he podido desarrollar ll ca??? la vamos a sacar muy pronto! [mirando a AR]

(2) AL: =y yo creo que la vamos a aventar con pink I pero el problema es que necesito que este estable I porque I ahi lo que <pausa> por ejemplo I este I la captación del mercado I la vamos a hacer internacional... [mirando a AR]

(3) AR: **mmm...** [mirando a AL]

(4) AL: =pero la vamos a hacer así I ya:./ CE. Consulting va a empezar a operar Argentina en cuestión de días... II y después va a operar Colombia I pero <pausa> en el caso de pink lo vamos a abrir todos de un solo jalón I todos los canales I nada másque...este... ahí ya tengo una estrategia de mercadotecnia II basada en medios electrónicos I que va a ser así... como I muy contundente II muy rápido... [mirando a AR]

(5) AR: **claro... Ok** [mirando a AL]

(6) AL: =pero hay que dejarle que agarre un poquito de forma I está muy chiquita todavía [mirando a AR]

(7) AR: le **mmm...** Ok [mirando a AL]

(8) AL: esa va a estar más agresiva II esa es la que te decía que te va a gustar tambien! La estrategia. [mirando a AR]

(9) AR: =**sale...** [mirando a AL]

(10) AL: esa te va a gustar como estrategia...[mirando a AR]

(11) AR: **sale, muy bien** [mirando a GA]

(12) AL: =¡global! ¿sale::?/ [mirando a GA]

(13) AR: **¡sale!** [mirando a AL]

(14) AR: =**entonces I este:: ¿cuándo crees me pudieras enviar la información?** [mirando a GA]

(15) GA: =¡hoy! [mirando a AR]

(16) AR: =¿¿hoy?? [mirando a GA]

(17) GA: =¡hoy! este:: en el trans:?? en el resto del día/ I pero hoy\ [mirando a AR]

(18) AR: para que nosotros podamos ver este: I ya... II pues: otro avance\ [mirando a la agenda]

(19) AL: =**si**, para ver estos ajustes no? I de lo que vimos\ [mirando a AR]

(20) AR: **si los ajustes y todo I incluso ya ver la I la realidad de... CE. Consulting < pausa> ya este???** [mirando AL]

(Fragmento de la transcripción video 143)

Por su parte, el discurso masculino se caracteriza por un estilo más dominador, en el que las estrategias dirigidas a poner de manifiesto la posición de preeminencia del dueño/director en la interacción tienen un peso importante, en detrimento de los aspectos interaccionales de relación con el empleado. Así, los aspectos empresariales primero, y profesionales en segundo lugar, marcan una actuación que tiene en el olvido los aspectos interaccionales en la medida en que se apropia del discurso en la reunión, marcándolo como su punto débil. Como deja muy claro **(AL)**:

(a.86)

(1033) AL: =el método, de una manera muy fácil puedes asignar un ejecutivo de ve, de cuentas sobre este modelo, si? [mirando a RU]

(1034) RU: =si, sobre el modelo [mirando a AL]

(1035) AL: =metemos otro chicharito y pum! ahí se va, <pausa> ¿Sale? pero este es el, sobre este modelo <pausa> Sale! Pero todavía falta la otra parte deberías de arrancar I y GA ya lo único que tiene que bajar es la... a partir de la definición del alcance entra él I porque la ejecución él, la tiene que vigilar él??. [mirando a RU]

(1036) RU: ¡ok! [mirando a AL]

(1037) AL: =y él se vuelve a conectar con continuity, él se tiene que volver a conectar a este proceso, tiene que encontrar sus conectores, para que todos tengamos el ciclo cerrado I ¿Si? de crecimiento y ya no se nos va [mirando a GA]

(1038) RU: =ok! Si. [mirando a AL]

(1039) AL: =y ella también tiene que ver de dónde se va a conectar y también esta... Cristina, pero se conectan del que tú vas a empezar a documentar I entonces comiéndalo I y tu empieza a identificar la parte del proceso de recuperación <pausa> para que entonces podamos pegarle al indicador, ahorita ya tenemos el más crítico que vamos a trabajar todo el año I nos va a llevar todo el año trabajar el tema de la cobranza! Pero es...

el más crítico... ahorita! si hay algo importante que tenemos que trabajar es ese, porque es el musculo para aguantar pink para aguantar CE. Consulting y todo lo que necesitamos. [mirando a LA y CR]

(1040) GA: =y que el crecimiento sea real... porque puede crecer pero si todo ese crecimiento se va a ir en, en... este... [mirando a AL]

(1041) AL: =en financiamiento= [mirando a GA]

(1042) GA: en financiamiento pues de que...- [mirando a AL]

(1043) AL: =/no/ ¿y qué crees? I nos vamos a encontrar el tema de que, pues oiga no podemos vender porque ya no hay financiamiento [mirando a GA]

(Fragmento de la transcripción video 149)

Ante las palabras de AL, las intervenciones de LA, RU y AR nos permiten poner de manifiesto estas diferencias discursivas vinculadas al género, al evidenciar un tono más suave en sus interacciones:

(a.87)

(600) AR: =algo así, creo que tú me lo mandaste, entonces[[mirando a RU]

(601) RU: =pero ya tiene como la semana pasada

[[mirando a AR]

(602) LA: =ese que también le pedí a Christian que desglosara: este RU[[mirando a RU]

(603) RU: =¡ah!:: hahh. Hahh. ¡Perdón! [mirando a AS y LA]

(604) LA: ese que también le pedí a Christian que desglosara y que les dijera cuales eran los gastos de pink [mirando a RU]

(605) RU: =¡ah!:: ok [mirando a LA]

(606) AL: =sí, y tienen que separarse, porque ahí hay un efecto todavía [mirando a RU]

(607) AR: =¡pero tú me mandaste! que las ventas [mirando a RU]

(608) RU: =¡ah!:: ok, ok, ok, ok[[mirando a LA y AL]

(609) AL: ahí hay un dinero que es de pink [mirando a RU]

(610) RU: =¡ah!:: [mirando a AL]

(611) LA: =si, pero seguramente fue lo que te mando esta RU [mirando a AR]

- (612) AL: =y si la inversión inicial es todo el proyecto [mirando a RU]
(613) RU: =no, lo que yo te mandé fue una proyección de ventas [mirando la AR]
(614) LA: =¡ah!:: [mirando a RU]
(615) RU: =que trae los gastos [mirando a AR]
(616) AR: =¡ah!:: súper [mirando a RU]
(617) RU: =porque para hacer el punto de equilibrio y todo, tenía que proyectar cuanto tengo que vender ¿no? [mirando a AR]
(618) AR: ¡ah!:: ok, /si está bien/ [mirando a RU]
(619) RU: =respecto a los gastos recurrentes y demás [mirando a AR]
(620) AR: =y los fijos|| ok|| y ese te lo mando también [mirando a RU]
(Fragmento de la transcripción video 148)

Sin embargo, con todo y estas diferencias por la perspectiva de género, es claro que tanto en el caso de la hermana del dueño como en el caso del mismo dueño/director existe una clara voluntad de resolver, de manera adecuada, las demandas de los colaboradores y que en ambos casos están presentes los aspectos vinculados a su relación social con ellos mismos. En todo caso, estaríamos hablando de una diferencia en los recursos discursivos de los colaboradores y en la manera de llevarlos a cabo. Esta voluntad de garantizar una adecuada realización de la acción organizada de las funciones tanto del dueño/director, su hermana y el resto de los colaboradores, que podríamos considerar que es el elemento definitorio de las conversaciones que se desarrollan en CE. Consulting, no siempre es la característica más habitual en toda pequeña y mediana organización.

11.2 Nuevas líneas de investigación

Como ya hemos dicho reiteradamente, la voluntad de realizar una descripción densa de las prácticas comunicativas conlleva tener en cuenta una gran cantidad de ámbitos de análisis potenciales. Por ello, cerrar la investigación que hemos llevado a cabo durante estos últimos años representa cerrar un gran número de aspectos que sólo se han tocado superficialmente o que ni siquiera se han afrontado a lo largo del desarrollo de este trabajo, pero que quedan ahí para continuar explorando una amplia variedad de tópicos y problemáticas inherentes a la dinámica de la organización en estudio.

Está claro que el mismo proceso de búsqueda más que dar respuestas a determinadas preguntas o hipótesis iniciales lo que hace es abrir nuevos caminos y plantear nuevas preguntas. Pero evidentemente, todas las investigaciones deben tener un final, así es que llegado este momento no quisiéramos terminar sin plantear aquellos nuevos retos, aquellas nuevas preguntas o aquellas nuevas cuestiones que el trabajo de investigación desarrollado hasta aquí nos ha sugerido.

a) Aspectos vinculados al escenario y a la puesta en práctica del saber profesional.

Como hemos visto, el escenario, constituido por la sala de juntas, ha sido el ámbito central de análisis de la investigación, en tanto que es aquí donde tienen lugar las actividades centrales que justifican la existencia de la organización analizada. Sin embargo, a pesar de este análisis, que hemos

querido exhaustivo, la investigación ha puesto de manifiesto varias nuevas líneas para completar o para ampliar el trabajo realizado. Entre otros, podemos mencionar de manera sintética las siguientes:

- **La.1** Ampliar los análisis de la incidencia del uso del espacio y los aspectos paraverbales y no verbales en las actuaciones del dueño/director y averiguar sus efectos en el desarrollo de las reuniones de trabajo

- **La.2** Incrementar el número de reuniones de trabajo analizadas:

Incorporando la videograbación de colaboradores dispersos en los distintos corporativos en que la empresa tiene asignados a sus consultores y analizar los efectos que estas reuniones tienen en el desarrollo de la organización (divergencias en el uso de metodologías de trabajo, dificultades de comunicación por falta de, o uso deficiente de mecanismos apropiados, etc.)

- **La.3** Sistematizar el análisis de los aspectos vinculados al género, incrementando el número de entrevistas o reuniones de trabajo analizadas con la presencia de hombres y mujeres e incorporando el perfil profesional como nueva variable.
- **La.4** Analizar de manera específica el papel de los consultores en la coproducción del servicio en su contexto de actuación cotidiana.
- **La.5** Aplicar el enfoque teórico y metodológico propuesto en el capítulo 8, a otros ámbitos en que se dan relaciones de trabajo en pequeñas organizaciones de diferentes sectores empresariales, de diferentes regiones del país, pero sobre todo a dueños/directores de empresa de diferentes sectores productivos. Consideramos que el enfoque utilizado

en el análisis de la conversación de este estudio de caso, es un método que permite levantar datos empíricos que nos dotan de una explicación más densa de la realidad, en la medida en que son recopilados en los ambientes naturales en los que están ocurriendo este tipo de interacciones versus los laboratorios experimentales, artificialmente contruidos, como fue el *experimento de la Hawthorne*, acción que, seguramente, redundará en una mejor explicación de la acción organizacional y por ende de la respectiva teoría.

- **La.6** Realizar un análisis sobre la incidencia de los objetos y artefactos que constituyen un lugar de trabajo típico (copiadoras, escritorios, equipo de cómputo, etc.) en la realización de las acciones organizacionales de CE. Consulting.
- **La.7** Un análisis de como el diseño del ambiente material de un lugar, incide en el cumplimiento de las actividades de trabajo.
- **La.8** Un análisis de cómo las conversaciones que no se relacionan con el trabajo, pero que forman parte de las interacciones de las reuniones de trabajo, inciden sobre el desempeño, la imagen o la cultura de la organización.

b) Aspectos vinculados a los bastidores y a la construcción del saber organizacional.

Como ya hemos dicho, los bastidores de las organizaciones suelen quedar fuera de muchos de los estudios de habla en el trabajo, lo que tiene efectos importantes en los resultados de estas investigaciones. Nuestra propuesta analítica ha intentado incorporar estos bastidores como un ámbito

de primer orden en el análisis de las prácticas comunicativas que tienen lugar en esta pequeña organización. Sin embargo, es evidente que han quedado fuera muchos aspectos que nuevas investigaciones deberían completar. Nos hemos dado cuenta, tal como lo muestra el estudio, que en los detalles finos de las interacciones descansa un amplio rango de actividades organizacionales, al mismo tiempo que el discurso, el habla y las interacciones están embebidas en el contexto de la organización.

Entre éstos, cabe destacar los siguientes:

- **Lb.1** Ampliar los ámbitos analizados en los bastidores, como la incorporación de estudios de caso de los trabajos de apoyo administrativo al trabajo de los consultores en campo y las reuniones de coordinación de los consultores con el dueño/director o con su jefe inmediato.
- **Lb.2** Analizar el proceso de cosificación de los colaboradores, ya que los colaboradores de primer nivel del dueño/director, son los únicos que interactúan con los responsables de los procesos asignados a las empresas cliente. En la oficina central de CE Consulting el dueño/director solo los conoce por expediente, jamás interactúa con ellos.
- **Lb.3** Analizar el papel de los consultores en campo como usuarios de la oficina central de CE. Consulting en las reuniones de seguimiento a proyectos en curso. ¿permea efectivamente la cultura de la empresa a ese nivel?

- **Lb.4** Analizar qué formas de colaboración en el trabajo y modelos organizacionales emergen a través de ambientes materiales rodeados de equipos y herramientas tecnológicas que privilegian el uso de las tecnologías de la información.

c) Aspectos vinculados a la mejora del desarrollo de la actividad

profesional de los colaboradores: un humanismo funcional

Como hemos visto en la introducción de este trabajo, uno de los objetivos secundarios de la investigación es el establecimiento de medidas de transformación de la realidad social. Es decir, al iniciar la investigación nos planteábamos que los conocimientos recogidos sobre el análisis de los actos de habla en la organización repercutieran en la mejora de las condiciones en que los colaboradores desarrollan su tarea, pero muy especialmente, en la facilitación de sus acciones prácticas y sus interacciones, en tanto que, como hemos visto, son una parte clave más débil en la interacción.

En este sentido, el trabajo desarrollado nos debería permitir:

- **Lc.1** Elaborar programas formativos y materiales didácticos dirigidos al desarrollo de habilidades para conversar tanto para dueños de pequeñas empresas como para sus colaboradores con la intención de mejorar su relacionamiento.
- **Lc.2** Consolidar las prácticas formativas iniciadas en la empresa CE. Consulting como resultado de la investigación-acción y promover la constitución de una comunidad de aprendizaje que dé continuidad al proceso de autoconciencia iniciado y que haga de los colaboradores, conjuntamente con los responsables de la organización, copartícipes

de su crecimiento personal y profesional, tanto a nivel individual como a nivel colectivo.

Estas son algunas de las cuestiones que nos ha suscitado la investigación desarrollada a lo largo de los últimos años. Esperamos que posteriores trabajos las deseen desarrollar para mostrar las complejidades inherentes a determinados aspectos que, a menudo, se consideran intrascendentes en el lenguaje de nuestra vida cotidiana, pero sobre todo, dejar claro que lo organizacional de las conversaciones es que pueden ser entendidas como el fundamento que permite su funcionamiento. Tal como hemos puesto de manifiesto con este trabajo: la organización y las conversaciones son estados de mutua influencia e interdependencia. Donde, según el contexto, ciertas formas conversacionales son más efectivas que otras, donde el lenguaje hace que sucedan cosas modelando tanto la identidad como el futuro de los hablantes (Austin, 1962; Searle, 1979; Echeverría, 1994), al mismo tiempo que el de la organización.

Estos aspectos, estos pequeños detalles, a los que no siempre damos la suficientemente importancia, nos muestran, como muy bien ha sabido reflejar Goffman, que "la naturaleza más profunda del individuo está a flor de piel: la piel de los otros" (citado por Joseph, 1998: 61) y que las palabras siempre nos remiten a determinadas experiencias, por lo que el lenguaje "ordinario" no es arbitrario en el uso de determinados términos en la medida en que le damos significación a ciertos hechos a través de nuestras palabras.

Basta con mencionar/escuchar determinada palabra para que vengan a nuestra mente determinadas experiencias que, de inmediato, nos llevan a un

estado emocional que nos permitirá reaccionar y adoptar determinada actitud... ¿o no?

Últimas Palabras

*La vida está llena de
...lo que ponemos dentro*

Cae la tarde y a través de la ventana, veo como el sol se pone en el horizonte, dando paso a densas nubes que anuncian la inminente tormenta.

Desde mi cubículo, contemplo como caen las primeras gotas de lluvia. En este contexto comienzo a escribir estas últimas palabras. Constituyen el final del largo trayecto que ha implicado la elaboración de esta tesis, emprendida como una inquietante respuesta a las múltiples preguntas que, como ingeniero, me han surgido a lo largo de mi ejercicio profesional trabajando con pequeñas y medianas organizaciones de mi país.

Cabe decir que comencé mi incursión en el estudio de las organizaciones con mucha incertidumbre. Incursiones previas habían mermado mis deseos por continuar un posgrado ya que, interesado en dar continuidad a mi formación profesional, me enrolé en los seminarios del doctorado en Ingeniería en el mismo recinto donde concluí la maestría. Sin embargo pronto me di cuenta que, desvinculados de la realidad, mis tutores estaban más empeñados en enriquecer su ego personal, encargándome redactar artículos sobre temas de su interés que en colaborar en la formación de un profesional interesado en dar respuesta a los muchos cuestionamientos surgidos en el ejercicio de la profesión.

Debido a que venía de una práctica profesional intensa, al intentar teorizar con la pretendida perspectiva de mis asesores, sentía que no me era

suficiente para explicar ciertos fenómenos, necesitaba teorizarlos de otra forma, me di cuenta que ese tipo de teorización no enriquecía mi visión, por el contrario, me estaba devolviendo a lo cartesiano, era una suerte de querer explicar la realidad organizacional tal como lo hacemos con la ciencia natural, cuando ésta, es impredecible y cambiante. Es así que comencé a involucrarme en los estudios organizacionales que ofrece el Posgrado de la UAM Iztapalapa.

Fue mi intención en este trabajo revisar las prácticas conversacionales e identificar su relevancia en la producción de la acción organizada de una pequeña organización. Me he dado cuenta de cómo la expresión del lenguaje en las organizaciones, como una especie de tecnología suave, permite hacer cosas y de cómo, la palabra y su ejercicio, es develada como una reificación postmoderna de la práctica gerencial.

Ha sido un proceso de aprendizaje muy enriquecedor, principalmente, y de manera muy poderosa, al abordar el estudio de caso. Al poner en práctica el modelo de observación del fenómeno a estudiar, me permitió captar la profundidad de los conceptos relacionados con el uso del lenguaje.

Observar como cada palabra puede remitir a determinadas experiencias y/o emociones en el hablante y modificar su estado de ánimo, te remite a pensar y confirmar lo que grandes estudiosos han postulado previamente, que el lenguaje ordinario no es arbitrario en el uso de determinados términos. Basta con mencionar o escuchar determinadas

palabras para que detonen en nuestra mente un cúmulo de experiencias, limitando o potenciando nuestro comportamiento.

Finalizo, agradeciendo a la institución que me sostiene con fuerza, y a la cual debo este trabajo: la UAM. En este largo viaje intelectual, lo más interesante ha sido el proceso de transformación personal, el tránsito de un profesional con capacidades cerradas y acotadas a la formación continua y permanente de un ser, el ser que se va construyendo cotidianamente, lo más objetivamente posible, a partir de la incertidumbre.

Referencias Bibliográficas

- Adam, Jean-Michel y Revaz, Françoise (1996), "(Proto)tipos: La estructura de la composición de los textos", *Textos de Didáctica de la Lengua y de la Literatura*, 10, pp.9-22.
- Albuquerque, Francisco (1997), La importancia de la Producción Local y de la Pequeña Empresa para el desarrollo de América latina, en REVISTA DE LA CEPAL 63, pág. 147-160, diciembre de 1997.
- Argyris, C. y Schon, D. (1978), *Organizational Learning: A Theory of action perspective*, Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Antaki (1994). *Explaining and arguing*. Londres Sage.
- Antaki, C. (2002), An introductory tutorial in Conversation Analysis. Online at <http://www-staff.lboro.ac.uk/~ssca1/sitemenu.htm>. Accessed on 29/08/12.
- Alvesson, M. y Kärreman, D. (2000), Varieties of discourse: On the study of organizations through analysis. *Human Relations*, 53, 1125-1149.
- Austin, J.L. (1962), *Cómo hacer cosas con palabras*, Piados, Barcelona, 1998.
- Ayer, A.J. (1972), *Russell*, Fontana/Collins, Londres.
- Ayer, A.J. (1985), Wittgenstein, University of Chicago Press, Chicago.
- Bajtin, M. (1982), *Estética de la creación verbal*, Madrid, Siglo XXI.
- Barnard, Ch. (1938), *Las funciones de los elementos dirigentes*, Instituto de Estudios Políticos, Madrid, 1959.
- Barthes, R. (1978), *La Lección Inaugural*, Siglo XXI, México, 1995.
- Benveniste, E. (1966), *Problemas de lingüística General, I*, México, Siglo XXI, 1971.
- Benveniste, E. (1977), *Problemas de lingüística General, II*, México, Siglo XXI.
- Berumen, Sergio A. (2009), "Competitividad, clúster e innovación", Trillas, México, D.F.
- Billing, M. (1987). *Arguing and Thinking: A Rhetorical Approach to Social Psychology*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Birch, D. L. (1996), *ICSB World Conference*, Estocolmo.
- Boden, D. (1994). *The business of Talk: Organizations in action*. Cambridge: Polity Press Paper
- Bond, Ch., Harvey, B, y Savin-Baden, M. (1999), "New Paradigm Research-Challenging Practice of Abstract Theory?" presentado en la 1st. Conference of Critical Management Studies, University of Manchester, UK, 14-16 Jul. 1999.
- Boucher, C. (1999), "A description of Modernism and Postmodernism in the context of Organization Studies and thinking about management", *RMIT Business Working Paper Series N° WP 99/8*.
- Burns, T. y Stalker G. M. (1961). *The Management of Innovation*, Oxford University Press, Great Britain.
- Buxó, María Jesús. (1983), *Antropología lingüística*, Barcelona.
- Calás Marta B. & Smircich Linda, (1999), ¿Y después del postmodernismo? Reflexiones y direcciones tentativas. En *Academy of Management Review*, pp.649-671.
- Calsamiglia, Helena & Tusón, Amparo (1999). *Las cosas del decir. Manual de análisis del discurso*. Barcelona: Ariel.

- Chía, R. (2000), "Discourse Analysis as Organizational Analysis", *Organization* 7 (3): 513-518
- Charaudeau, Patrick. (1992), *Gramática de los sentidos y de la expresión*, París, Hachette
- Chiavenato, I. (1994), *Administración de recursos humanos*, México, Mc. Graw Hill.
- Chomsky, N. (1972), *Sintáctica y Semántica en la gramática Generativa*. México, Siglo XXI, 1990.
- Círculo de Análisis del Discurso (1997). *La palabra como un espectáculo. Estudio de un debate televisivo*. Bellaterra: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Codó, Eva (2003). *The Struggle for meaning: immigration and multilingual talk in an institutional setting*. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona, Facultad de Filosofía y Letras, Departamento de Filología Inglesa y Germánica.
- Coulon, Alain (1987). *La etnometodología*. Madrid: Cátedra, 1998
- Cooper, R. y Law, J. (1995), "Organization: Distal and proximal Views", *Research in the Sociology of Organizations*. 13: 237-274
- Cooper, R. y Burrell, G. (1988), Modernism, postmodernism and organizational analysis: An introduction, *Organization Studies*, 9, 91-112.
- Craib, I. (1984), *Modern Social theory*, London, Harvester Wheatsheaf.
- Crozier, Michel (1974a) *El fenómeno burocrático* (1), Amorrurtu, Buenos Aires. 1963
- Crozier, Michel (1974b) *El fenómeno burocrático* (2), Amorrurtu, Buenos Aires. 1963
- Crozier, M y E. Friedberg (1990) *El actor y el Sistema*, Alianza, México.
- Cyert, Richard M. y James G. March (1963) *A Behavioral Theory of the firm*, Prentice Hall Inc., New Jersey.
- Czarniawska, B. (1997), *Narrating the Organization: Dramas of institutional identity*. Chicago, University of Chicago Press.
- De la Rosa Alburquerque Ayuzabet (2007), "La micro, pequeña y mediana organización en la perspectiva de los estudios organizacionales. Una mirada al caso de una microorganización desde la óptica del poder", tesis doctoral, México, UAM.
- De la Rosa Alburquerque Ayuzabet, Montoya Flores Teresa, Pomar Fernández Silvia (2009), "Pequeñas organizaciones: complejidad y diversidad organizacional. Estudio de casos de organizaciones mexicanas, Juan Pablos Editor, S.A. México, D.F.
- De la Rosa Alburquerque, Ayuzabet (2004), "Hacia la emergencia de un nuevo objeto de estudio: la micro, pequeña y mediana organización", en IZTAPALAPA, Año 25, Núm. 56, Enero-Junio, pp. 129-174.
- De la Rosa Alburquerque, Ayuzabet (2000), "La micro, pequeña y mediana empresa en México: sus saberes, mitos y problemática", en IZTAPALAPA, año 20, núm. 48, enero-junio, México, 2000, pp. 183-220.
- De la Rosa Alburquerque, Ayuzabet (2011) "Entre la Teoría de la Organización y los Estudios Organizacionales: una aproximación al esclarecimiento del término 'organizacional'", artículo presentado en el *Congreso Nacional de Ciencias Sociales, Sujetos y Espacios: Retos locales, globales y regionales*. 12,13 y 14 de Octubre de 2011, Universidad Autónoma del Estado de Morelos.
- Descartes, Rene (1977), *Meditaciones metafísicas*, ediciones Alfaguara, Madrid
- Díaz, F. (comp.) (2001), *Sociologías de la situación*, Madrid, La Piqueta.

- Duranti A. (1997). *Antropología lingüística*. Madrid: Cambridge University Press, 2000
- Duranti, A. & Ch. Goodwin (eds.) (1992). *Rethinking context: Language as an interactive phenomenon*. Cambridge: University Press
- Drew, Paul y John Heritage (1992). "Analyzing talk at work: an introduction" a Paul Drew & John Heritage (eds.) *Talk at work. Interaction in institutional settings*. Melbourne: Cambridge University Press, 1997
- Drew, Paul y Marja-Leena Sorjonen (1997). "Diálogo Institucional", Teun Van Dijk (comp.). *El discurso como interacción social. Estudios sobre el discurso II. Una introducción multidisciplinaria*. Barcelona: Gedisa
- Drucker, Peter F. (1993), *The New Productivity Challenge*, en *Managing for the Future*, Truman Tallery Books, N.Y.
- Drucker, Peter F. (1999), *Management Challenges for the 21st Century*, Harper Business, N.Y.
- Echeverría, Rafael, (2003), *El Búho de Minerva*, Dolmen Ediciones, Santiago.
- Echeverría, Rafael, (2006), *Ontología del Lenguaje*, Granica, Buenos Aires.
- Echeverría, Rafael, (2007), *Por la senda del Pensar Ontológico*, Granica, Buenos Aires.
- Echeverría, Rafael, (2010), *Mi Nietzsche. La filosofía del devenir y el emprendimiento*, J.C.Sáes, Editor, Santiago.
- Echeverría, Rafael, (2000), *La Empresa Emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*, Granica, Buenos Aires.
- Eco, H. (1976), *Tratado de semiótica general*. Barcelona, Lumen, 1981
- Edwards, D. y Potter, J. (1992). *Discursive Psychology*. Londres: Sage
- Escandell, M. Victoria (1996), *Introducción a la pragmática*, Barcelona, Ariel
- Escandell, M. Victoria (2004), *Fundamentos de semántica composicional*, Barcelona, Ariel.
- Etzioni, A. (1960), *Organizaciones Modernas*. México: Uteha, 1965
- Fairclough, N. & Wodak, R. (1997), *Análisis crítico del discurso*. En T. van Dijk (ed). *El discurso como interacción social. Estudios sobre el discurso II: una introducción multidisciplinaria* (pág. 367-404). Barcelona, Gedisa.
- Fairclough, N. (1989), *Language and power*, Londres, Longman.
- Fairclough, N. (1992), *Discourse and social change*, Oxford, Polity Press.
- Fayol, H. (1916), *General and Industrial Management*, London, Pitman, 1949
- Flores, Fernando, (1995), *Creando Organizaciones para el Futuro*, Dolmen, Santiago.
- Flores, Fernando. (1989), *Inventando la Empresa del Siglo XXI*, Dolmen, Santiago.
- Foucault, M (2002). *El orden del discurso*. Barcelona: Tutsquets, 1973
- Foucault, M. (1966). *Las palabras y las cosas*. México: Siglo XXI, 1996.
- Foucault, M. (1969). *La arqueología del saber*. Madrid: Siglo XXI, 1978
- Foucault, M. (1994). *Estética, ética y hermenéutica*. Barcelona: Paidós. 1999
- Gadamer, H. G. (1975): *Verdad y Método I*. Salamanca: Sígueme, 1995.
- Garfinkel, H. (1967) *Studies in Ethnomethodology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Gergen, K. (1989), "La Psicología moderna y la retórica de la realidad", en Ibáñez, T. (coord.), *El conocimiento de la realidad social*, Barcelona, Sendai.

- Gergen, K. (1992) "Organization Theory in the postmodern era". En Reed, M. y Hughes, M. (eds.) Rethinking Organization. London: Sage
- Gergen, K. (1994) *Realidades y relaciones*. Barcelona: Paidós, 1996.
- Gergen, K, y Thatchenkery, J. (1996), Organization Science as social construction: Postmodern potentials, *Journal of Applied Behavioral Science*, 32 (4), 356-378.
- Geertz, Clifford (1973). Thick description. Toward an interpretative theory of culture. A Clifford Geertz, *The interpretation of cultures: Selected essays* Basic Books, New York. Pp 3-30
- Giddens, A. (1984), *The constitution of society. Outline of the theory of structuration*, Cambridge, Polity Press.
- Goffman, Erving (1959), *La presentación de la persona en la vida cotidiana*, Madrid, Amorrurtu-Murguía, , 1987.
- Grant, D. Hardy, C. Oswick, C. & Putnam, L. (2004), *The Sage Handbook of Organizational Discourse*, Sage, London.
- Grant, D. Keenoy, T. Oswick, (1998), *Discourse + Organization*, London, Sage.
- Grice, H. P. (1975). *Lógica y conversación*. En L. M. Valdéz (ed). La búsqueda del significado. Madrid: Tecnos y Universidad de Murcia, 1991.
- Gumperz, J.J. (1986), *Discourse strategies*, Cambridge, University Press.
- Gumperz, John J. (1982). "Langage et communication de l'identité sociale" a *Engager la conversation. Introduction à la sociolinguistique interactionnelle*. París: Les Éditions de Minuit, 1989.
- Hak, Tony (1999). "'Text" and "con-text": Talk bias in studies of health care work" a Srikant Sarangi i Celia Roberts (eds.). *Talk, work and institutional order. Discourse in medical, mediation and management settings*. Berlin: Mouton de Gruyter
- Hall, R. H. (1996), *Organizaciones, estructuras, Procesos y resultados*. Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 6ª. Edición.
- Hardy, C. (2000), "Research on Organization Discourse: Challenges and Contributions", paper presentado en el *Coloquio Internacional Organising Knowledge Economies and Societies*. 14-17 Dic. 2000, Sydney Australia.
- Hardy, C. y Phillips, N. (1998), "Talk and action: conversation and narrative in organizational collaboration". En Grant, D. Keenoy, T. Oswick, (1998), *Discourse + Organization*, London, Sage.
- Hardy, C. y Palmer, I. (1998), "Discourse as Strategic Resource" *Working Paper in Human Resource Management and industrial Relations*. University of Melbourne. No. 12; 1-16.
- Hassard, J. (1993). *Postmodernism and organizational analysis: an overview*. En J. Hassard y M. Parker (eds.). Postmodernism and Organizations, London.
- Herzberg, Frederick (1966), *Work and the nature of Man*, Thomas Y. Crowell Company, New York.
- Hymes, D. (1974), *Foundations in Sociolinguistics: An ethnographic Approach*. Philadelphia, University of Pensilvania Press.
- Hymes, Dell (1962). "The ethnography of speaking", a T. Gladwin i W.C. Sturtevant (eds.) *Anthropology and Human Behavior*. Washington, DC:Anthropological Society of Washington ed.

- Hymes, D. (1964). "Introduction: Toward Ethnographies of Communication". *American Anthropologist*, Vol.6 (6) Pt.2: 1-34.
- Hymes, D. (1972). "Models of the interaction of language and social life" a John J. Gumperz & Dell Hymes (eds.) *Directions in sociolinguistics. The Ethnography of Communication*. Nova York: Holt, Rinehart and Wilson.
- Ibarra, E. Montaño, L. (1991) (comp), *El orden organizacional, Estrategia y contradicción*, Ediciones y distribuciones hispánicas, México.
- Ibarra Colado, E. y Luis Montaño H. (1986), *Teoría de la Organización: Desarrollo histórico, debate actual y perspectivas*, en Ibarra Colado, E. y Luis Montaño H. (comp.) *Teoría de la Organización: Fundamentos y controversias*, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa
- Ibáñez, J. (1979), *Más allá de la sociología*. El grupo de discusión, Técnica y crítica. Madrid, Siglo XXI.
- Ibáñez, T. (1989), *La Psicología social como dispositivo deconstruccionista*, en Ibañez, T. (ed.) *El conocimiento de la realidad social*, Barcelona, Sendai.
- Ibáñez, J. (1985), *Del algoritmo al sujeto*, Perspectivas de la investigación social, Madrid, Siglo XXI.
- Ibáñez, T. (1996), *Fluctuaciones conceptuales en torno a la postmodernidad y la psicología*. Caracas: Universidad Central de Venezuela.
- INEGI, (2010), *Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Censos Económicos 2009. (estratificación de los establecimientos)*, Aguascalientes, INEGI.
- Iñiguez, L. y Antaki, C. (1994). "El análisis del discurso en psicología social". *Boletín de Psicología* (núm. 44, pág. 63).
- Jakobson, Román (1960), "Lingüística y poética", en *Ensayos de lingüística general*, Barcelona, Ariel.
- Joseph, Issac (1998). *Erving Goffman y la microsociología*. Barcelona: Gedisa, 1999
- Kant, Immanuel (1978), *Crítica de la razón pura*, Ediciones Alfaguara, Madrid.
- Kerbrat-Orecchioni, Catherine (1980), *La enunciación. De la subjetividad en el lenguaje*, Buenos Aires, Hachette.
- Kerbrat-Orecchioni, Catherine (1990). *Les interactions verbales Tome I*. Paris: Armand Colin, 1995
- Knorr-Cetina, K. (1988), *The micro-social order*. En N. G. Fielding (ed.), *Actions and structure* (pág. 2053). Londres: Sage.
- Lawrence, P. y Lorsch, J. (1967): *Organización y ambiente*. Barcelona: Labor.
- Lechte, John (2010), *50 Pensadores contemporáneos esenciales*, Editorial Cátedra, Madrid.
- Lee, N. y Hassard, J. (1999), *Organization Unbound: Actor-Network Theory, Research Strategy and Institutional Flexibility*. *Organization* Vol. 6 (3), p. 391-404.
- Levi-Strauss, Claude (1955). *Tristes trópicos*. Barcelona: Paidós Básica, 1997.
- Leibniz, G. (1977). *Nuevo Tratado sobre el Entendimiento Humano*. Col. "Sepan cuantos..." Primera edición en la colección (de la edición original; Madrid, 1878). México: Porrúa, 1977.
- Levinson, S.C. (1983), *Pragmática*, Barcelona, Teide, 1989.

Likert, Rensis (1961), *New patterns of management*, McGraw Hill y Kogakusha Company, Tokyo.

Lomas, Carlos; Andres Osorio y Amparo Tusón (1993). *Ciencias del lenguaje, competencia comunicativa y enseñanza de la lengua*. Barcelona: Paidós

Malinowski, Bronislaw (1923). "El problema del significado en las lenguas primitivas" a C.K. Ogden i I.A. Richards (1984) *El significado del significado. Una investigación acerca de la influencia del lenguaje sobre el pensamiento y la ciencia simbólica*. Barcelona: Paidós

Maingueneau, D. (1987), *Nouvelles tendances en analyse du discours*. Paris, Hachette.

Maingueneau, D. (1991), *L'Analyse du Discours. Introduction aux lectures de l'archive*. París, Hachette.

Maingueneau, D. (2003). "Términos clave del análisis del discurso". Nueva visión, Buenos Aires

March, J.G. y Simon, H.A. (1958), *Organizations*, New York, John Wiley.

March, James G. (1989), *The business Firm as a political coalition*, en March, James G., *Decisions and Organizations*, Blackwell, New York.

March, James G. y Herbert A. Simon (1969), *Teoría de la organización*, Ediciones Ariel, Barcelona.

Martin Rojo L. y Wittaker R. (eds.)(1998). *Poder decir o el poder de los discursos*. Madrid: Arrecife.

Maturana R. Humberto (2007), "La objetividad, un argumento para obligar", J.C.Sáez Editor, Chile.

McGregor, Douglas (1972), *El aspecto humano de las empresas*, editorial Diana, México, 1969.

Maslow, Abraham H. (1970), *Motivation and personality*, Harper & Row Publishers, New York (1954).

Mayo, Elton (1972) *Problemas humanos de una civilización industrial*, Nueva Visión, Buenos Aires, 1946.

Merton, Robert K. (2002), *Teoría y estructuras sociales*, Fondo de Cultura Económica, México.

Mintzberg, H. (1973). *The nature of Managerial Work*. New York: Harper and Row.

Mondada, Lorenza (1997). "A entrevista como acontecimento interacional. Abordagem lingüística e conversacional". *Revista do Nucleo de Desenvolvimento da Criatividade da Unicamp – Nucredi* núm. 3

Montaño, H. Luis, (1991), "Las nuevas relaciones humanas: un falso reto a la democracia", en Ibarra Colado E. y Luis Montaño Hirose (coords.), *Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México*, UAM-I-Miguel Ángel Porrúa.

Montaño, H. Luis. (2004), *Los estudios organizacionales en México*, UAM-Iztapalapa, Universidad de Occidente, México.

Oswick, C. Keenoy, T. y Grant, D. (2000), "Discourses, organizations and organizing: concepts, objects and subjects" *Human Relations*, 53 (9): 1115-1124.

Pacheco, Espejel Arturo (2002), *La Productividad bajo sospecha*, cenpros, Mexico, D.F.

- Parsons, T. (1951), *The social Systems*, New York, Free Press.
- Parsons, T. (1956), "Suggestions for a sociological approach to the theory of organizations". *Administrative Science Quarterly* 1(1); 63-85.
- Perrow, Charles (1984) "La historia del Zoológico o la vida en el arenal organizativo", en Salaman, Graeme y Kenneth Thompson, *Control e ideología en las organizaciones*, Fondo de Cultura Económica, México, (1980).
- Peters, Tom (1992), *Liberation Management. La gerencia liberadora*, Buenos Aires, Atlántida, 1993.
- Pomerantz, A. & Fehr, B.J. (1997) *Conversation Analysis: An Approach to the Study of Social Action as Sense Making Practices*. In van Dijk, T. A. (Ed) *Discourse as Social Interaction*. London: Sage Publications, 64-91.
- Potter, J. & Wetherell, M. (1987), *Discourse and social Psychology. Beyond attitudes and Behaviour*, Londres, Sage.
- Pujolar, Joan (1997), *¿De que vés, tío?* Barcelona, Empúries.
- Pugh, D. S. (1997), *Does context determine form?*, en Pugh, Derek S., *Organization Theory*, Penguin Books, Londres, (1971).
- Psathas, G. (1995). *Conversational Analysis. The study of talking interaction*. Londres: Sage
- Reyes, Graciela (2002). *Metapragmática. Lenguaje sobre lenguaje, ficciones, figuras*. Valladolid: Universidad de Valladolid.
- Ricoeur, Paul, (1981) *El discurso de la acción*, Cátedra, Madrid.
- Robbins, S.P. (1997), *Comportamiento organizacional*, México, Prentice Hall.
- Rodríguez, D. (1995), *Gestión Organizacional*, Santiago, Ediciones Universidad católica.
- Rojo, L. y Whittaker R. (eds.) (1998). *Poder decir o el poder de los discursos*. Madrid: Arrecife.
- Rorty, R. (1967). *El giro lingüístico*. Barcelona: Paidós/ICEUAB, 1990 m
- Rorty, R. 1969). *La filosofía y el espejo de la naturaleza*. Madrid: Cátedra, 1983.
- Sacks, Harvey; Schegloff, Emmanuel A. y Jefferson, Gail (1974), "A simplest systematics for the organization of turn-taking in conversation", *Language*, 50, pp.696-735.
- Saranghi, Srikant & Celia Roberts (eds.) (1999). *Talk, Work and Institutional Order. Discourse on medical, mediation and management settings*, Berlín, Mouton de Gruyter.
- Saussure, F. (1998), *Curso de Lingüística General*. Doceava edición (de la edición original; Madrid, 1980). México: Distribuciones Fontamara.
- Schegloff, Emmanuel A. (2007), *Secuence Organization in interaction. A primer in conversation analysis*., Cambridge Nueva York, Cambridge University Press.
- Savater, Fernando (2011), *La aventura de pensar*. Random House Mondadori, México.
- Searle, John. (1980), *Actos de habla*, Cátedra, Madrid.
- Searle, J. (1979), *Expression and Meaning*, Cambridge University Press, Londres.
- Searle, J. (1980), "Mentes y cerebros sin programas" en Díaz y Villanueva Editores *Mente Cuerpo*, UNAM,, México, 1996

- Senge, Peter (1992), *la Quinta Disciplina*, Barcelona, Granica, 1995.
- Schein, E. (1982), *Psicología de las organizaciones*, Madrid, Ed. Prentice Hall.
- Schiffrin, D. (1994). *Approaches to Discourse*. Oxford: Blackwell.
- Shotter, John. (1993). *Realidades conversacionales*, Amorrortu, Buenos Aires, 2001.
- Simon, H.A. (1991), "Organizations and Markets" *Journal of economic perspectives* 5(2), 25-44.
- Stubbs, A. (1983), *Análisis del discurso*, Madrid, Alianza Editorial, 1987.
- Tannen, Deborah (2001), *La comunicación entre hombres y mujeres a la hora del trabajo*, Barcelona, Plural.
- Taylor, Charles, (1997). *Argumentos filosóficos: ensayos sobre el conocimiento, el lenguaje y la modernidad*. Ediciones Paidós Ibérica.
- Taylor, Charles, (2006). *Fuentes del yo: la construcción de la identidad moderna*. Ediciones Paidós Ibérica.
- Taylor, F. (1911), *principios de administración científica*, Buenos Aires, El Ateneo, 1969.
- Ten Have Paul (2007), *Doing Conversation Analysis* (Introducing Qualitative Methods series), London, Sage.
- Tusón, Amparo (1997), *Análisis de la conversación*, Barcelona, Ariel.
- Van Dijk, Teun (2000). *El discurso como interacción social. Estudios sobre el discurso II. Una introducción multidisciplinaria*. Barcelona: Gedisa
- Verschueren, Jeff (1999). *Para entender la pragmática*. Madrid: Gredos, 2002
- Weber, M. (1905), "La ética protestante y el espíritu del capitalismo" en *Weber, M. Ensayos sobre sociología de la religión*, Madrid, Taurus, 1987.
- Weber, M. (1922), *Economía y sociedad*, México, Fondo de Cultura Económica, 1969.
- Weber, M. (1947), *The Theory of Social and Economic Organization*, (editado por T. Parsons) Nueva York, Free Press.
- Wetherell, M.; Potter, J. (1996). *El análisis del discurso y la identificación de los repertorios interpretativos*. En A. Gordo; J. Linaza (eds.). *Psicologías, Discursos y Poder (PDP)*. Madrid: Visor.
- Wittgenstein, Ludwig (1968), *Investigaciones filosóficas*, Mc Millan , New York.
- Wittgenstein, Ludwig (1981), *Tractatus lógico-filosófico*, Alianza Editorial, Madrid

ANEXOS

Anexo 1.- Glosario de términos

*"Adivina lo que quiero decir
con lo que te digo.
Te doy la madeja,
saca tú el ovillo."*

Antonio Machado (Los Complementarios, 1914:199)

Análisis de la conversación: disciplina, vinculada a la etnometodología, que se interesa en el estudio minucioso y detallado de la conversación cotidiana con el objetivo de poner de manifiesto, por un lado, su estructura, sus constituyentes esenciales y sus interdependencias, y por otro, las relaciones que se establecen entre los participantes en la interacción.

Análisis del discurso: en un sentido amplio, el análisis del discurso se interesa por el estudio del uso de la lengua, en sus aspectos orales y escritos, en las prácticas cotidianas de una comunidad determinada. Esto conlleva interesarse tanto por las producciones estrictamente lingüísticas como por marco ideológico, social y cultural en el que las interacciones comunicativas tienen lugar. En este sentido, del análisis del discurso constituye un eficaz instrumento de acción social ya que permite poner de manifiesto los usos del lenguaje como mecanismo de dominación. Por otra parte, se trata de una disciplina con un carácter claramente interdisciplinar.

Antropología lingüística: esta disciplina se interesa por el estudio de las diferentes comunidades lingüísticas y su objetivo es poner de manifiesto las relaciones existentes entre la lengua que usan los hablantes de estas comunidades y las prácticas culturales que definen su vida cotidiana.

Esta voluntad de comprensión de los fenómenos vinculados a las relaciones existentes entre lenguaje y cultura conllevan que se trate de una disciplina con una orientación marcadamente interdisciplinar.

Empoderamiento (empowerment): este concepto hace referencia al proceso social que pretende que los individuos incrementen el control sobre sus propias vidas, aunque también puede extenderse a comunidades o grupos sociales determinados. Se trata de un proceso multidimensional, ya que tiene que ver con aspectos sociológicos, psicológicos, económicos, culturales... los individuos.

Bastidores (backstage): término acuñado por Goffman (1959), vinculado a la perspectiva dramaturgica, que define una de las regiones en las que las actuaciones sociales de los individuos pueden ser estudiadas. En concreto, los bastidores o backstage hacen referencia a la zona donde la actuación llevada a cabo en el

escenario o frontstage es puesta en cuestión, donde el individuo se puede quitar la máscara. Conviene destacar que no son tanto las acciones que se desarrollan las que definen estas regiones sino el lenguaje que se usa.

Capital verbal: medida del espacio comunicativo que cada participante ocupa en una interacción determinada. Esta medida se puede hacer por medio del recuento de tomas de palabra y por el tiempo empleado por cada participante, o, como ha sido en nuestro caso, por el total de palabras emitidas por cada participando a lo largo de la interacción.

Competencia comunicativa: concepto elaborado por Hymes (1962) que se puede definirse como el conjunto de los conocimientos necesarios (verbales, no verbales, paraverbales, interactivos ...) que debe dominar un hablante de una determinada comunidad lingüística para comunicarse adecuadamente en diferentes situaciones culturales específicas a las que se ve confrontado en su vida cotidiana en el seno de su comunidad .

Competencia contractual: concepto elaborado por Goffman vinculado a la relación de servicio, que define una de las tres competencias exigidas a los servidores (técnica, contractual y ritual) para producir adecuadamente su servicio. En concreto, la competencia contractual recoge la capacidad del servidor dejar bien claras las cláusulas del contrato con el usuario y evitar los posibles malentendidos o incomprensiones.

Competencia técnica (o diagnóstica): en la misma línea que la anterior, la competencia técnica recoge las habilidades requeridas en el servidor para recoger o conseguir la información del usuario para poder realizar un diagnóstico adecuado sobre su demanda.

Competencia ritual (o civil): en la misma línea que las dos anteriores, la competencia ritual está vinculada a la capacidad del servidor de distinguir el trato que hay que dar al objeto a reparar (la demanda) y la relación con el cliente. En este sentido, esta competencia tiene que ver a la cortesía, las buenas maneras, las pequeñas amabilidades...

Contexto de situación: concepto elaborado por Malinowski (1923), que hace referencia a la necesidad de tener en cuenta la situación en que han sido emitidas determinadas palabras para poder comprender su verdadero sentido .

Contrato comunicativo: normas y obligaciones discursivas que han aceptar los participantes en un determinado evento comunicativo y que condicionan su

desarrollo y el rol de los interactuantes. Para Charaudeau (1993) el contrato comunicativo tiene una componente situacional y otra comunicacional. La primera estaría vinculada a las identidades sociales de los participantes y la segunda se vincularía con el comportamiento discursivo esperado.

Cooperación interactiva: cada participante en una interacción debe aportar la su contribución, de manera adecuada y que cumpla las expectativas del su interlocutor, en función de las finalidades del intercambio y del momento. Esta cooperación no presupone la existencia de una armonía perfecta entre los interactuantes. Sin embargo, incluso en las interacciones más polémicas debe haber un mínimo de cooperación, se deben respetar unas determinadas reglas.

Descripción densa: concepto elaborado por Geertz (1973), vinculado a la investigación etnográfica, que comporta la asunción de una voluntad de emprender una descripción exhaustiva de los diferentes elementos implicados en una determinada situación objeto de análisis, que vaya desde los más mínimos detalles hasta las más amplias descripciones ideológicas o políticas.

Dimensión enunciativa: dimensión del análisis discursivo que tiene en cuenta la forma en que los participantes en la interacción presentan sus argumentos, como se implican en lo que dicen y como implican sus interlocutores, qué recursos emprende para lograr sus objetivos...

Dimensión interlocutiva: dimensión del análisis discursivo que tiene en cuenta el espacio auto ocupado por cada participante, como estos participantes toman la palabra o sus respectivos roles comunicativos en la interacción.

Dimensión temática: dimensión del análisis discursivo que tiene en cuenta como los participantes organizan la interacción y cómo se van moviendo dentro de esta estructura temática.

Enfoque dramático: concepto elaborado por Goffman (1959), que concibe el escenario comunicativo dividido en dos zonas, una región frontal (frontstage) en contacto con el público, el escenario donde se desarrolla la actuación del individuo, y una zona posterior (backstage), los bastidores, que constituye el espacio privado, donde el individuo puede quitarse la máscara, abandonar el su personaje.

Escenario (frontstage): según el enfoque dramático de Goffman (1959), zona frontal del escenario comunicativo, que se encuentra en contacto con el público, donde tiene lugar la actuación del individuo.

Evento comunicativo: término acuñado por Hymes (1964), que se define como una actividad o conjunto de actividades gestionadas por normas en el uso del lenguaje, que conjuga elementos verbal y no verbales, que definen situaciones culturalmente específicas.

Estrategias de cortesía: recursos discursivos utilizados por los participantes en una interacción para evitar o minimizar las agresiones a la imagen de su interlocutor y la propia.

Etnografía de la comunicación: disciplina interesada en analizar el lenguaje como una parte constitutiva de los sistemas culturales de una comunidad lingüística determinada. Es decir, trata de describir cómo los hablantes utilizan el lenguaje en su vida cotidiana y en concreto cuáles son las normas que rigen las interacciones en el seno de una sociedad determinada.

Etnometodología: disciplina que trata de poner de manifiesto los procedimientos, reglas y métodos con los que los individuos definen su identidad como miembros legítimos de la sociedad y como gestionan sus problemas de comunicación en la vida cotidiana. En este sentido, la etnometodología ha sido determinante en la consolidación del análisis de la conversación.

FFA (face flattering acts): término introducido por Kerbrat-Orecchioni (1992, 2004) para referirse a los actos halagadores de la imagen, que formarían parte de los recursos estratégicos que usan los individuos para preservar el orden de la interacción.

Figuración (face-work): concepto introducido por Goffman (1974), referido al conjunto de estrategias y actuaciones que lleva a cabo un individuo en una determinada interacción para mantener su propia imagen y la de su interlocutor.

FTA (face threatening acts): término introducido por Brown-Levinson (1987), referido a los actos de comunicación que representan una amenaza para la imagen propia o la de nuestro interlocutor.

Imagen (face): introducida por Goffman (1959), la imagen debe entenderse como el valor social que un individuo reivindica en sus interacciones con los otros y está vinculada a la forma en que los demás interpretan la orientación que este individuo adopta en una situación comunicativa determinada.

Lugar adecuado para la transición (LAT): momento en la interacción que permite un cambio de turno. Este punto puede estar marcado por una pausa, una entonación

descendente seguida de una pausa, una pregunta, un gesto... este concepto está vinculado al análisis conversacional.

Marco participativo (frame): conocimientos prototípicos sobre determinadas situaciones que definen la forma en que se debe actuar y deben actuar los otros.

Modelo reparador: vinculado a la relación de servicio, para Goffman (1961), el modelo reparador se configura como sigue: el cliente aporta a la relación, en primer lugar, respeto por la competencia técnica del servidor y confianza que la utilizará éticamente, y en segundo lugar, gratitud y honorarios. Por su parte, el servidor aporta su competencia, discreción profesional, desinterés por otros asuntos del cliente y gentileza hacia el cliente, que no debe confundir con servilismo.

Observación participante: técnica central del trabajo etnográfico que conlleva la implicación del etnógrafo en lo que observa. A pesar de que el etnógrafo adopte una actitud de observación distanciada, está inmerso en el contexto de la acción que observa, toma una posición en la cadena de interacciones, y también observa sus propias respuestas. El trabajo de campo requiere una doble mirada: cómo participante y como observador.

Organización del discurso: principios de ordenación del texto vinculados a la función básica del discurso (descriptiva, narrativa, argumentativa...). Esta organización discursiva está directamente vinculada a los objetivos pragmáticos implicados en el evento comunicativo.

Paradoja de la observación participante: concepto vinculado al trabajo etnográfico, que pone de manifiesto los efectos que la presencia de el investigador tiene sobre la interacción que quiere analizar: su presencia influye sobre el comportamiento de los participantes en la interacción analizada.

Par adyacente: secuencia de dos enunciados, uno a continuación del otro, que producen dos hablantes diferentes. Constituye uno de los conceptos centrales en el análisis conversacional.

Participante ratificado: según Goffman (1981), es aquel para quien está específicamente construido el discurso.

Polifonía: este concepto pone en cuestión la unicidad del discurso emitido por el locutor, ya que éste puede evocar e incorporar en su discurso una gran diversidad de voces.

Pragmática: esta disciplina centra su interés en el habla como acción social, en el hecho de analizar el lenguaje como se manifiesta en las diferentes situaciones

comunicativas concretas. Para Verschuren (1999), el carácter interdisciplinar formaría parte indisoluble de una perspectiva pragmática de los estudios del lenguaje que pretende iluminar la relación entre el lenguaje y la vida humana en general.

Investigación -acción: proceso de investigación que conlleva la implicación directa de los miembros de una determinada organización, institución o grupo social a partir de una reflexión cuidadosa sobre su práctica cotidiana, que se convierte en el centro de atención a partir del cual se pueden descubrir los aspectos que pueden ser mejorados o cambiados.

Relación de servicio: servicio especializado que se establece entre individuos (los usuarios) que se ponen en manos de otros (los servidores) que disponen de los recursos y los conocimientos necesarios para dar respuesta a las demandas de los primeros. Este servicio se realiza por medio de una relación de persona a persona, en que se da una separación virtual (y a veces real) de los participantes y en el que la distribución de roles supone una asignación asimétrica de la capacidad de control sobre la interacción.

Rol comunicativo: papel que desempeña cada uno de los participantes en una interacción, que se define por las operaciones discursivas que realiza cada interlocutor en relación con el otro. En este sentido, el análisis de los roles comunicativos forma parte de la dimensión interlocutiva del análisis discursivo.

Servidor: persona que tiene la función de dar un servicio (de asesoramiento, administrativo, comercial, sanitario...).

Sociolingüística interaccional: el interés central de esta disciplina es analizar los procesos de interacción en el que los participantes negocian sus interpretaciones, con un especial interés en aquellos que ponen por delante a personas que pueden no compartir los mismos hábitos comunicativos. En concreto, busca poner de manifiesto los efectos que los malentendidos vinculados a estas divergencias pueden tener sobre los participantes, especialmente aquellos que ocupan la situación más baja.

SPEAKING (modelo): esquema, elaborado por Hymes (1964) de los diferentes factores que componen los eventos comunicativos. Estos factores los agrupó, como recurso mnemotécnico, formando el término SPEAKING, en referencia al acrónimo formado por las iniciales de las 8 componentes en inglés: **S**ituation, **P**articipantes, **E**nds, **A**ct sequences, **K**ey, **I**nstrumentalidad, **N**ormas, **G**enero (situación, participantes, finalidades, secuencia de actos, clave, instrumentos, normas y género).

Teorías de la enunciación: ponen su interés en analizar las marcas subjetivas que los participantes dejan inscritas en el discurso, especialmente los deícticos y los modalizadores. Están vinculadas con los planteamientos de Bajtin (1929, 1977, 1979) sobre el carácter dialógico del lenguaje y han sido desarrolladas por Benveniste (1966, 1977) y Kerbrat -Orecchioni (1980), entre otros.

Territorio: concepto de orientación etológica, que se define como las reivindicaciones de carácter espacial, material, psicológico y simbólico que un individuo reclama como propias en una situación determinada. Goffman (1971) concreta 8 componentes de este territorio: el espacio personal, el recinto, el espacio de uso, el turno, el territorio de posesión, la búsqueda de información y la reserva de conversación.

Testigo (bystander): según Goffman (1981), participante que escucha una conversación, pero que está fuera del juego auto.

Turno de palabra: cada una de las intervenciones de los interlocutores en una conversación que se van alternando a lo largo del tiempo. Se trata de una noción esencial del análisis conversacional.

Usuario: persona que usa algún servicio

Anexo 2.1.- Transcripción Libre de las reuniones de trabajo

Transcripción video 143

AL: y la otra, tengo ahí una estrategia de marketing global que no he podido desarrollar ca la vamos a sacar muy pronto

AL: y yo creo que la vamos a aventar con pink pero el problema es que necesito que este estable porque ahí lo que por ejemplo, este, la captación del mercado, la vamos a hacer internacional...

AR: mmm...

AL: pero la vamos a hacer así ya ce consulting va a empezar a operar Argentina en cuestión de días y después va a operar Colombia I pero en el caso de pink lo vamos a abrir todos de un solo jalón todos los canales nada más que... este... ahí ya tengo una estrategia de mercadotecnia basada en medios electrónicos que va a ser así... como muy contundente muy rápido...

AR: claro... Ok

AL: pero hay que dejarle que agarre un poquito de forma I está muy chiquita todavía

AR: le mmm... Ok

AL: esa va a estar más agresiva esa es la que te decía que te va a gustar también la estrategia. AR sale...

AL: esa te va a gustar como estrategia...

AR: sale, muy bien

AL: global, sale

AR: sale

AR: entonces este ¿cuándo crees me pudieras enviar la información?

GA: hoy

AR: ¿hoy?

GA: ¡hoy! este en el trans?? en el resto del día pero hoy

AR: para que nosotros podamos ver este ya... pues otro avance

AL: **si**, para ver estos ajustes no? de lo que vimos

AR: si los ajustes y todo incluso ya ver la la realidad de... ce consulting ya este???

AR: que es ¿febrero?

RU: si, a febrero

AR: a febrero podría ser: no sé, a lo mejor el próximo viernes que es viernes 25 para volver a vernos volver a hacer???. muchos ajustes I estas reuniones de presupuesto ahorita tienen que ser más seguidas ya que va a haber muchos ajustes.

AL: hasta que los ¿?

AR: si hasta que se vea... conforme! ahorita pues si hay más o menos I pero para que se vea conforme y ustedes me van a ir diciendo no esto... ni lo pongas no? no tienes caso I o no así no es... nuestro negocio

AL: ok, pueden ser tan seguidas como quieras, nosotros nos reunimos todos los martes

AR: ah

AL: entonces este pueden ser tan seguidas como quieras todos los martes nos reunimos AR: entonces seria ¿el... Martes 29? ¿Podría ser?

AL: si, ¿por qué no?

GA: si

AR: si

AR: y vemos ya un avance bien de eso y ya les presento el presupuesto tal cual ya con cifras este... reales y las estimadas ya vemos las gráficas, ya vemos todo con todo lo que me llevo ahorita y ya después me dices??

AL: ¡jórale!

AR: sale, ¿a las 10? ¿Igual?

GA: ¡aja

AL: Si, si a las 10 está perfecto

AL: si ¿si RU?

RU: si

AL: no tienes porque? no, es que pink consolida aquí I entonces está ahorita???

RU: si, perfecto

AL: necesitan hacer con perfiles todo lo que se va a consolidar.

AR: ¿y de pink? ¿me enviaran también información estimada?

AL: Si, tenemos una

AL: si, ahorita de hecho vamos a

AR: ¿gastos, costos

RU ???

AL: ¡todo!

RU: nada más faltan costos y ya

AL: si

AR: ¿cuándo me enviarían la de pink? ...hoy es día 15

AL: el lu???

RU: nada más con que verifique con la licenciada los últimos costos=

LA: mañana a más

RU: hoy y mañana

AL: si

AR: sale!

AL: ¡si, si! me gusta la

AR: y ya el 29 ya vemos...

AL: el 29 vemos

AR: ya vemos más formal el presupuesto

AL:=aja si, si

AL: bueno si también, porque si quiero ir ya bien con las dos CE Consulting y Pink luego las consolidamos para qué?

AR: Así es, Ok!

AL: ¿Listo?

AR: ¡Listo!

AL: estamos en reestructuración ¿si, no? ¿Verdad?

AS: i, si, si

Transcripción Video 146

AL: ¿cómo ves? no, pero está bien yo creo que está llamando un poco la atención porque va todo al corriente

AR: ¡exacto!, están presentando las obligaciones ¡listo [mirando a AL] & bueno éste es el presupuesto,

AR: vimos la vez pasada un bosquejo de lo que era el presupuesto, ahorita vamos a ver ya lo que es el presupuesto del mes de enero y de febrero ustedes tienen estimadas para todo el año unas ventas, unas ventas de, según esto lo que ustedes tienen estimado para el dos mil once es veinticuatro millones de pesos, si se fijan la en los trimestres que van a estar más fuertes en la parte de los ingresos van a ser los últimos trimestres ¡ajá!, lo podemos ver acá

AL: ¡ajá!, para que se vea como baja la, abajo abajo [señalando a la presentación], sí es lo fuerte, de hecho ahorita, justo en esta época, por eso se tiene que ir vigilando mucho, **es que justo ahorita se ejercen los presupuestos**, empiezan a salir los concursos, los cien, y es por eso es que ahorita hay que buscar los programas, Ya estamos listos ¿verdad?

RU: ya ya está lista la página

AL: ya ya la vi, ya quiero dar clic

RU: ah, ya!

AL: ya quiero [mirando a RU] deja ver como se ve aquí

RU: ¡no! Hahh Hahh, Hahh. si mañana le voy a dar unos ajustes de formato en algunos textos y ya

Al: Ya te contestó Aida sobre el inglés y en español haber, ahora si

AR: ¡bueno! en el estimado que es de color amarillito, si lo ven, este es el estimado, son las ventas mensuales, entonces casi, casi, sus ventas como las tiene estimadas, son crecientes, pero grueso, a partir de los últimos meses digamos que son los mismos, los últimos tres meses que tienen estimados, se mantienen pero a partir de ahorita del viernes primero de abril lo que tienen estimados es que van creciendo todos los días

AS: ¿Es real?

AL: ¡sí es así!

AR: casi exponencial ¡eh!

AL: es así ¡eh!

AR: es exponencial ¡eh!

AL: es así

AR: Exponencial esta parte

AL: para eso nos estamos preparando, así es como lo tenemos nosotros, es real

AR: ¡Ok!, aquí la parte de la media ..digamos es que tienen dos millones de pesos, les puse esta verdecita, para que veamos si estamos por debajo de la media, obvio que ahorita de inicio estamos por debajo de la media, ¡ajá!, y el color verdecito es el dos mil diez, si se fijan es el dos mil diez, este de aquí es el dos mil diez, si se fijan el dos mil diez fue casi más bien plano fue lo que me mandaste y la parte del dos mil once está casi exponencial ¡eh!

AL: ¡sí!, hay una razón, lo que pasa que nosotros no teníamos toda la estructura para seguir creciendo, y sabíamos que nuestros riesgos eran muy grandes cuando

estructuramos, entonces arrancamos con el proyecto de operación, hicimos análisis de clientes, de nuestros productos, hicimos la planeación estratégica, entonces, ahora es cuando tiene que dar resultado todo lo que planeamos

LA: ¡buenos días!

AL: fue todo un año de trabajo, es justo la liberación

AR: ¡ok!, bueno, estas son las ventas acumuladas, que ya podemos comparar lo que es dos mil, este es el estimado, estas son acumuladas como se va a ir viendo y ahorita contra lo estimado lleva un pequeño este, un pequeño diferencial toda esta parte no se..a eh concretado, entonces aquí tendrían que meterle más el acelerador para poder subir el estimado para acá, para poder llegar en acumulado en el total anual, ¿Sí? [mirando al fondo del lado derecho]& bueno, aquí viene una gráfica de lo que son la utilidad del ejercicio, la parte de la utilidad del ejercicio está estimada del global, esa es la utilidad de tres millones y medio, e igual aquí se ve cómo va creciendo en los meses, obvio, por las ventas que se van teniendo más en el año, aquí hay un efecto bien extraño lo que es la parte de los primeros meses, si se fijan, ahorita, ahorita en este real traemos una pérdida, aquí está, que es básicamente por la parte que me comentaba Laurita que es la facturación de Enero que se factura en Diciembre, o ¿qué?

LA: lo que pasa es que normalmente se supone que tendríamos que facturar diciembre en enero, porque ahí las ventas por ejemplo te ponen enero, lo que tú ya tienes contemplando pero por ejemplo no facturamos nada en enero porque diciembre se factura en diciembre, o sea, ahí, por eso se refleja así, por ejemplo, este enero lo vienes facturando en febrero

CN: provisional

LA: lo que tú pones en enero en ventas, tengo en enero esto, pero facturado, tú lo tienes facturado hasta febrero, por eso hay esta diferencia y se va a ver ahí en la gráfica ¡sí me explico?

AR: ¡sí!, que vas un mes desfasado, digámoslo así, en producción, ¡le llamamos así!

Fco: sí lo generado, que es generado

AL: por eso manejamos el tema de dinero generado, el dinero

Fco: lo generado, la persona ya está trabajando a partir el primero de enero hasta el treinta y uno de enero, va estar trabajando eso es para nosotros es generado, para nosotros lo planeado de ese mismo recurso es que esté trabajando todo el año, entonces lo planeado es febrero, marzo, abril hasta diciembre, lo generado, es enero y lo facturado es a partir del primero de febrero en el momento que se emita la factura y lo cobrado dependiendo de los tiempos

AR: ¡así es!, entonces aquí, que va a pasar?? entonces entiendo, aquí en diciembre va a aparecer un pico, porque a lo mejor pueda pasar que pidan facturas de diciembre lo diciembre, en ese momento se hace el corte y ya no va a ver un mes de desfase ¿no?

LA: ¡exacto!

AR: puede ser que aquí en lo estimado en lo real, no va a quedar así, sino va a ver un pico y en el global si ya se va a ver el efecto

Fco: entre noviembre y diciembre, porque en noviembre, desde noviembre comienzan a pedir que se provisionen los pagos, ellos empiezan a aprovisionar los pagos y piden las facturas por adelantado

AR: entonces les quiero mostrar la parte de las ventas, aquí vamos a ver primero la parte de las ventas, el estado de resultado del mes de enero como comentamos no tiene nada de ingresos por la parte que comentamos que se factura por producción realizada y los costos que tuvieron este mes fueron de quinientos cincuenta y tres mil pesos y la parte de gastos operativos que son tres cientos setenta y un mil pesos,

entonces, tienen una pérdida de novecientos noventa y cinco mil pesos, en el mes de enero contra la utilidad que habían planeado que es básicamente lo que tienen los ingresos

AL: ¡oye!, ¿Cuánto nos costó la fiesta?

LA: ¿cuál fiesta?

AR: ¡jok! si quieren vamos viendo la parte de los costos ... de los quinientos cincuenta y tres mil pesos .. de los cuales de PMS fueron ciento cuarenta y seis mil, de DBA ciento setenta y nueve, de complains no tiene nada, de Consultoría son ciento cincuenta y tres, de Proyectos de Desarrollo son veintinueve y de Recursos con perfiles especializados son cuarenta y cinco, ¿no te suena?

Fco: complains ¡no! no y los de perfiles especializados ¡no!

AR: ¿no?

AL: son dos, al menos de java

AR: si quieres revisamos

AL: Son cuarenta y cinco mil

LA: no, no, no son gastos, estos son gastos

AR: son costos, ¿no:? más tu

LA: tus gastos, tus sueldos

GA: pero es que Complains si si

AR: ¿si tiene?

GA: si tiene

LA: ¿quién está en complains GA?

Fco: están como en retroceso

AL: eso es lo que tenemos que transformar, más bien en servicio, ese es uno de los temas que tenemos y justo, en la plática de ayer vi cómo podemos hacer la transformación a servicio, porque eso lo tenemos que convertir en un complain formal con visión de servicio, y decir ¿ya sabes que ya hay un servicio que incluye esto? para que cada vez que requieran algo más ya se lo dotemos es que es eso, **oíste** eso son los procesos, no es un concepto como lo pusieron ustedes

AR: ¿entonces

RU: es como lo habías asignado, no es un proyecto

AL: ¡exacto! o como servicio que lo ideal es que se deje como un servicio, para que sea tri-anual, que es lo que queremos ¿no

RU: Lo que pasa es que no hemos trabajado cómo vamos a cotizar los servicios ó los proyectos

AL: ¡Ah! Sí bueno ahorita yo te lo doy, pero no es tan difícil

RU: no es tan difícil, ¿entonces la secretaria es más cara que un recurso?

AL: ¡Sí, claro!, es más cara que un recurso y es ahí que podemos trabajar hacia adentro, ahí se les da un servicio que lleva una serie de procesos

CN: ¿en dónde quedaron Vicky y Alejandro?

LA: En recursos con perfiles especializados

AL: es que ellos son de desarrollo

CN: ¡jájá!

LA: Así como, así como me lo dijiste así los tome

CN: porque recursos con perfiles este

LA: deja los busco porque así como me lo dijiste así lo escribí [mirando su libreta de anotaciones]

CN: tendrían que ser Miguel y Martha

LA: entonces está invertido porque yo los tenía proyectos de desarrollo y recursos con perfiles especializados ,son los mismos entonces nada más cambiales el

nombre, pero ahí están... arriba el más pequeño es de Miroslava y abajo esta Alejandro y Vicka son separados

AR: entonces perfiles especializados son veintinueve y desarrollo cuarenta y cinco? [mirando a LA]

LA: supongo que es así, porque ahí están los cuatro ¡eh! Nada más son los únicos que estoy considerando, los puse yo, aquí tome nota de cómo me como me dijiste que los tomará, proyectos de desarrollo y de recursos [mirando a la presentación]& yo los puse al revés, proyectos de desarrollo son Vicka y Alejandro nada más hay que cambiarle ahí el título y es

AR: ¿por eso quién es de desarrollo? ¿Desarrollo esta volteado con quién?

LA: es nada más dos títulos están al revés, recursos especializados es el de arriba y el de abajo es proyectos de desarrollo está invertido

AR: ¡ok!, sí lo cambió, es que si lo cambió ahorita, se va a mover, sí ¡no!, ¡no! Lo tengo que cambiar desde la contabilidad también para que este igual, ajá, y aquí la parte de los costos también está cargado la parte de los gastos que se van también directamente al centro de producto ó como le podríamos llamar que en este caso por ejemplo con PMS pusimos los gastos de representación que vienen siendo básicamente los costos que se tienen con los clientes y asociados a PMS que son los cinco mil pesos en este mes en DBA siete mil pesos y tenemos aquí la parte de los teléfonos de DBA que se están cargando ahí específicamente, ¿sí?

AL: mm

AR: entonces realmente DBA de costos de sueldo son ciento sesenta y nueve pero más otros gastos asociados directamente a ellos, son ciento setenta y nueve mil pesos

AL: mm

AR: ¡ok! Luego aquí lo de complain que: no sé si así se queda ¿En cero?

CN: ¡jese sí!

AR: ¡ok! Y consultoría de procesos que también trae otro gasto, otro gasto general digámoslo así que también es otro gasto de representación que son de tres mil quinientos pesos, mm ajá, entonces el total de consultoría de procesos es de ciento cincuenta y tres pero bueno proyectos de desarrollo que sería perfiles especializados que son los cuarenta y cinco y perfil especializado que sería veintinueve que realmente son entre el sueldo más una parte de gasto que son los gastos de representación con mil doscientos nueve [mirando a AL]& no sé, si realmente este bien este perfil especializado los mil doscientos nueve, ¿sí? II Que son básicamente los gastos de representación ¿ok?& entonces aquí, ... bueno ahorita no tiene ingresos, ¿no?, ingresos pero fueron los quinientos cincuenta y tres mil pesos de costos [mirando a AL] ¿ok? Y de los gastos operativos que son básicamente los fijos tenemos tres cientos setenta y un mil que es donde viene la parte que tu comentaste, donde viene la fiesta, en teléfonos gastaron siete mil pesos ocho mil pesos casi, entre Axtel y Telcel, el nextel que van realmente al teléfono del corporativo que es el tuyo básicamente y en la parte de servicios administrativos que son los sueldos administrativos de Dirección de Administración de procesos que estoy poniendo a Gabriel recursos humanos, esos son básicamente los servicios administrativos

AL: mm ajá

AR: ajá

Fco: va separado

AR: sí, y en servicios generales ya tengo la parte, la parte que tu comentabas ¿cuánto costó la fiesta? la parte que fueron los eventos les costó ciento

AL: pensé que habías gastado menos hahh. Hahh

AR: la fiesta costo casi ciento cinco

LA:lo que pasa es que se está considerando
Fco:estaba todo
AL: de hecho estuvo bien, dejamos mucha papelería de campaña, no estuvo bien, está bien y es la representación de todo el año
AR:pero aquí viene la parte de papelería y consumibles ó ¿algo de eso, no Vicky? porque son veintiocho mil pesos es un mes atípico, no gastarían eso normalmente
LA:sí exactamente
AL:de hecho ya no gastamos
LA:en papelería ya no gastamos, en papelería vas a ver qué?, en papelería el año pasado estuvimos muy cortos
AR:de hecho en papelería tú tienes presupuestado para todo el año, lo que tu mandaste sesenta mil pesos, y ya ahorita, a enero, has gastado veintiocho, o sea ya ahorita te tendrías que gastar treinta que es su soporte base
AL:de hecho es muy poquito lo estimado, casi ella no se gasta en realidad fue la papelería especializada la que costo por el diseño
AR: otro gasto importante que tuvieron y que no entiendo ahorita es la parte de los mantenimientos
AL:¡sí! Aquí hay que vigilar mucho porque los equipos algunos ya son obsoletos, en algún momento tendremos que renovar equipos para no gastar tanto
AR: entonces, sería cuestión de que me lo pasen a mí y yo se los presente su presupuesto de inversión, o sea, como más o menos tienen su presupuesto, porque yo me imagino que en los meses, el último trimestre ó casi el último semestre que van a crecer mucho van a ¿?? eso lo necesito
AL: pero ahí lo que hacemos es que hay recurso compramos equipo
Fco:no, pero eso ya está en lo planeado
RU:como es crecimiento lo tenemos que hacer
Fco:se está hablando del crecimiento, los cuatro recursos asignados mensuales que tendremos que estar iniciando, entonces, con esto, debería ser por lo menos cuatro equipos por mes, constantes hasta octubre más ó menos, conforme los gastos que tenemos te estamos hablando de abril, mayo, junio, julio, agosto, septiembre, octubre, durante siete meses constantes cuatro equipos nuevos
AR:entonces aquí lo que me tenían que pasar es
Fco: no reasignados
AL: son como doscientos ochenta mil pesos
AR:ajá, es las inversiones, el calendario de inversiones de ese tipo que, obvio va un crecimiento implicado, el
AL:incluye hardware y software y las actualizaciones y es caro tan caro como el equipo
AR: entonces, esa es la parte de gastos generales que son los trescientos setenta y un mil pesos ¡ok!, y aquí vienen ya los este los estados de resultados que ahorita no se ve realmente que es pura pérdida por los costos, en el caso de PMS ciento cuarenta y seis mil, en el caso de DBA son ciento setenta y nueve mil y de complains que no tiene nada, el de procesos que tiene una pérdida ahorita de ciento cincuenta y tres mil y en el de desarrollo
AL: ¡oye! ¿pero no deberíamos de tener ahí, por ejemplo, el gasto contra el dinero generado por esos recursos? no es que nunca los cobramos sino es que los cobramos entre abril y mayo, pero hay un dinero generado, hay un dinero de respaldo, ahí sí podríamos hablar de utilidad, porque ahorita hablar de utilidad, nosotros tenemos egresos, no creo que sea lo más real
AR: Lo que pasa es que
AL:Deberíamos hablar de dinero generado

AR:ajá lo que podríamos hacer es que en la parte de las ventas la ponemos en base a generar nosotros, lo estamos poniendo en la base de lo facturado ahorita vamos a ver otros indicadores ¿cómo?

AL: es que nos sirven ambos, nos sirven ambos, por ejemplo este está bien, porque estamos viendo cómo están llevando los flujos negativos de cada recurso, cuanto nos va a costar, lo negativo porque en general es un costo y si tiene un costo y ahí si lo puedo ver pero el otro para ver la utilidad ó perdida debería ver

Fco: la eficiencia de la operación

AL: ¡claro!, decir recursos asignados a recurso generado

AR:tú ya lo tienes facturado que pasa si por ejemplo ya lo tienes este hecho ya lo tienes ¿generado?

Fco:generado

AR:generado, pero no está facturado, ¿por qué no está facturado?

AL:Porque ahorita no hay anexos de contrato

AR:que pasa si te dicen, no hay contrato y

AL:ahí perdemos todo, o sea, y efectivamente no hay mucha

AR:seguridad

AL:es muy poco probable

AR:es poco probable

AL:pero siempre, ese riesgo siempre lo estamos corriendo y hay veces que el riesgo va a seis u ocho meses ó un año ¿no?, hay cosas que han sido realmente largas, es un riesgo

AR:porque aquí no podemos poner, pero realmente ni siquiera tienes una cuenta por cobrar ¿cómo tal?

AL:¡no!

AR:porque o sea, no está la factura no hay contrato

AL:no hay contrato

Fco:¡Bueno! y si lo manejas así, no se puede manejar este una réplica, un espejo y a fines del reporte nada más, ¿para poder ver la eficiencia de la operación? Nada más tanto de administración y de operaciones, como un espejo nada más

AR:¡sí!

Fco:tomas ese normal y lo copias

AR:sí y lo copio y le pondría los ingresos

Fco:y lo contra pones contra lo generado nada más

AR:¡sí! Podría ser

AL: contra el dinero generado nada más [mirando a Ar]& porque se generó un dinero todo el mes anterior

AR:mm ajá

AL:que va generando y contra eso podría ser y efectivamente a efectos prácticos sigue estando ese dinero en riesgo hasta que no las facturas

AR:¡claro

AL:ese dinero es un riesgo hasta que no está facturado

AR:¡exacto! [mirando a AL]&digo tú conoces tu negocio y dices que no es probable que pase eso ¿no?

AL: ¡no!, es poco probable pero es probable que pase eso, pero siempre está un riesgo desigual si tú quieres pero si esta, también nos ha pasado, ¿con quién?

LA: murmura ?

AL: ¡Ah! ¿Antoni Fu?

LA: murmura?

AL: nunca nos pagó

AR:ustedes lo contactaron ?

Fco:si, es importante ver eso
AR:no se confunda la gimnasia con la magnesia
AL:**¡exacto!**
AR:hahh. Hahh. Hahh.
LA: yo no, este: muchas gracias CN
AL: Sí de hecho este año estaba bien grave bien difícil y en realidad ¿sabes que paso? que la supuesta utilidad que íbamos a ver?
AR:si porque ahí está, eso es lo que me pasa a mí con mi
AL: nos dejó tan mal
AR:con mis clientes y no me pagan, ahí se van mis utilidades, mm ¿ajá? entonces podemos hacer eso sí quieres
Fco:llamándole ejercicio ó algo porque se generan cien pesos pero hay que ir midiéndole cuanto se tiene que invertir para generar esos cien pesos
AR: lo podríamos poner ese dato me lo tendrían que proporcionar ustedes porque nosotros no lo tenemos
AL:ese dato, GA lo tiene
Fco: yo te lo doy si quieres
GA: ese es el constante mío
AL:ese es un indicador de los pocos que teníamos ese era uno y con ese hacíamos aquí nuestras estimaciones y presupuestos, funcionó pero ahorita vamos hacer el análisis completo
AR:¡ok!
AL:pero si nos hace falta un punto de referencia y ese punto de referencia tendría que ser el dinero generado
AR: perfecto
AL:o sea es que me estresa puros números negativos, hahh. Hahh. Me siento muy mal ¿no? hahh. hahh.
AR:si yo sé, pero mira...
AL:pero está bien, va reflejando
AR:eso fue en enero y en febrero
GA:por decir, yo ahorita te podría decir el generado de enero y febrero ya
AR:en febrero tienen un millón ciento ochenta y cinco, ya facturado contra costos de cuatrocientos cincuenta y nueve y tienen una utilidad de setecientos veintiséis y unos gastos operativos de trescientos ochenta y otros gastitos chiquitos que son las comisiones bancarias, en febrero ya tuviste una utilidad ajá pero ya en el acumulado
AL:todavía no
AR:todavía no, traes lo mismo un millón, los costos de un millón trece, los gastos de setecientos cincuenta y uno y una pérdida de quinientos ochenta
GA:ahí, aquí en febrero, si hay ingresos ya
AR:¿en febrero?
AL: ¡sí! tradicionalmente
AR:sí, ciento ochenta y un mil
GA:pero tienes ahí tienes forma de rastrear bajo que concepto fue y para saber eso y ver de qué recursos y en qué meses
AR:tengo por por producto, por ejemplo aquí de DBA facturaron trescientos ochenta y cinco de procesos seiscientos noventa y nueve y de desarrollo son todos
GA:pero no, no tienes la referencia, porque seguramente que eso es del 2010 todavía esa facturación ó es de
LA:ahí viene Tales
AL:¡del año pasado!

LA:Tales fue 2010 el año pasado
AL:apenas lo están pagando
GA:no, no forzosamente van relacionados los gastos: de esos gastos con esa facturación por ejemplo Tales
AL:sí, Tales se trabajó el año pasado
GA:desde el 2010
AL:salvo enero
AR:pero entonces me tendrían que decir, que estaría complicadísimo ó más bien tendríamos que hacer un corte y decir mira, todo esto pertenece al dos mil diez y todo esto pertenece al dos mil once, pero aparte todavía no lo facturo, pero te voy a mandar el dato
GA:por eso, para nosotros es más claro contra lo generado
AS:por el ciclo de
GA:porque ahí si va completito
AL:este mes generé tanto
GA:puedes cobrarlo
AL:si es lo real, lo que generé eso es lo que gasté
LA: ¡claro!
AL: ¡claro! por eso
GA: por eso es mejor para nosotros el generado
AL:porque se comporta de una manera
AR:sí, ya sé, pero te voy a decir una cosa, como que a lo mejor se va oír mal lo que voy a decir pero ¿cómo lo vamos a este ah acomodar de manera que no nos sintamos muy mal? hahh. Hahh. Hahh. ¿Sí me entiendes? digo lo acomodo para que sea de utilidad
RU:pueden ser dos puntos de vista ¿no?
AL:no, no, no
Fco:al final lo que yo te decía, un espejo
AL:este es financiero pero este es real, ¿está bien?
RU:¡está bien!
AL:a mí me gusta pero lo que sucede es que también o sea del otro lado tenemos que ver si vamos a generar una utilidad mes por mes, porque si no aquí lo grave es que llegáramos a perder yo creo que nos hemos mantenido más o menos en equilibrio ¿Sí?
AR:aunque sea muy severo
AL:enero es nuestro mes con más gasto
AR:porque son dos
AL:por que echamos la casa por la ventana pero aun
AR:cuando llesves más operaciones ya no se verá tan fuerte la pérdida [mirando la presentación]& es que si no estamos hablando de tres momentos dados, uno
GA:el que se genera
AR:el costo que te genera la persona y luego lo generado y luego lo facturado o sea, son tres momentos distintos, entonces ¿cómo empato esos tres momentos distintos en un estado de resultados?, o sea si lo puedo poner, ¿pero cuál es el criterio?
AS:y luego a mí me preocuparía el impacto fiscal, ¿cómo cuadrar? porque ahorita si está así, queda claro lo generado lo
AR:mm ajá
AS: ...lo facturado y ahí me habla de estos desfases por el ciclo de negocio pero lo fiscal ¿cómo vendría a repercutirles?
AR:¡no! Pero bueno lo fiscal

AL: es que el tema fiscal nos conseguimos un despacho de contadores muy picudos hahh. Hahh. Hahh.

AR: es que no hay ningún problema

AL: nos han cubierto bien las espaldas como no tienen una idea hahh. Hahh.

AR: sí hay problema, se puede hacer algo

AS: sí, habría que

AR: lo fiscal ya no tiene nada que ver con la operación del negocio, porque a lo mejor si nos vamos a hacer súbele, bájale. Ponle algo más que no tiene nada que ver con la operación

AS: la operación y después el siguiente paso sería como trabajar esa carga fiscal

AR: ¡exacto!, ¡exacto!

AS: de tal manera que no impactara tanto a la utilidad ahorita meter orden ahí, para buscar la rentabilidad también por ahí

AR: así, es

LA: aquí ahorita donde yo creo es donde se verá reflejado 2010 será hasta abril, falta que generemos la otra parte de las facturas que nos falta una

AR: por eso, es lo que te decía yo, se supone que ahorita vienen costos todavía del 2010 y pero también la facturación que viene en el 2010 se va hacer en el 2011 & nos va a quedar igual digámoslo así en el mismo ejercicio 2011 esta es la información, por eso yo te decía en diciembre vas a tener un pico muy grande de ventas porque en ese mes ya vas a cortar en teoría todo qué era lo que decía

AL: no, pero haber, yo creo que está bien así, lo que sí es que nos hace falta el otro y uno de referencias

AR: ¡ah! Sí

AL: no, no quiero que lo lleves a estado de resultados porque yo creo que esto debía haber mostrado resultados, o sea, así como está, porque además así nos debemos sensibilizar a los de cobranza, a ver cómo estamos y todo eso, pero el otro nos sirve para entender de una manera simple el negocio

AR: mira por ejemplo

AL: para ver cómo estamos, o sea, nos hace falta el otro punto de referencia

AR: por ejemplo ahorita siendo el ciclo de los indicadores de tus días cobranza, mira tienes ciento cincuenta y nueve días de cobranzas, o sea, cinco meses

AS: casi medio año hahha, es mucho no?

AR: medio año, una pero esa es de cobranza o sea aparte el mes que trae en que lo hace y lo facturan, o sea estamos hablando que la empresa ajá entonces seis meses de cobranza, seis meses de flujo

AS: mira, esto es lo que pasa en esta empresa. Tú qué sabes, desde los que llevas ó más o menos que se manejen con lo mismo, ahí si, tu opinión es interesante.

AL: sí, a ver cómo somos con referencia con tus clientes

AR: yo si te puedo decir que están muy atrasados, ese es una, o sea, es por el tipo de clientes que manejan ¿no?, que son televisa y no sé qué, que si quieres o no, y el que sigue ¿no? Y ahí en televisa están formados para entrar los proveedores ¿no? Esa es la realidad con esas empresas, triple A. Esa es una, pero aparte yo lo que veo la cuestión de empezar el servicio y no tener una seguridad de que, a lo mejor la seguridad la tienes tú de cómo socio, tú tienes la relación y tú sabes que te van a pagar y tú sabes que te la estás jugando

AL: ¡tomo muchos riesgos!

AR: tu tomas el riesgo ¿no?, ¡exacto!

AL: se tuvo que tomar igual detalles

AR: ¡exacto! Porque tú dices, yo me aviento con este cliente, pero la realidad de la empresa es que trae toda esta cantidad impresionante de financiamiento, ahora si

vamos a crecer, van a crecer ustedes en diciembre la gran cantidad de ingresos que están poniendo, imagínate el capital de trabajo que tú tienes que tener muchísimo más grande

AL: **mm**

AR: es que para eso estamos haciendo este análisis, te digo porque nosotros podemos poner esos ingresos contra estos, pero te va a decir, pues sí, si tienes utilidades, pero para hacer una operación tienes que ver todo el capital de trabajo, lo que necesitas, la inversión todo eso

AR: ahí lo que tenemos que ver el ciclo de negocio también, cuanto, o sea en que momento gasto, y en qué momento recupero por el ciclo de negocio, porque ahí como dices nunca vemos lo que está en la cuenta por cobrar, el ciclo de negocio yo creo que es más amplio que eso como tal, porque además, si yo veo lo que el periodo base, yo puedo tener un ciclo con lo que me voy a tener que pelear constantemente y cada vez que le gane un día le estoy ganando al indicador

AL: **¡claro!**

AL: es el trabajo de LA, o sea, es el trabajo de LA ese ¿haber estamos o no cobrando como se debe? entonces aquí la bronca de esto es que si necesitaríamos ver el ciclo completo **porque ahí están esos días**, deberíamos de pegarle desde el ciclo del contrato

AR: **¡exacto!**

AL: ¡hasta que tengamos el dinero en cuenta!

AR: a lo mejor la parte administrativa le toca

GA: esos cincuenta y nueve días le toca a parte del proceso si es lo que se tarda Televisa sí efectivamente pero realmente parte de nuestro proceso interno, a lo mejor le bajamos los nueve o una cantidad

AL: unos diez días

AR: un numero

GA: y ya no depende de Televisa, es la parte del proceso que nos toca a nosotros

AL: **¡claro!**

GA: es estar generando

AL: de estar duro y duro, de vivir allá

GA: desde que firma es estar correteando el anexo, no cuando cumple el mes comenzar, ahí son treinta días

AL: no y le podemos pegar durísimo, como TA, ve lo que está haciendo TA, ella hizo el procesito que está documentando de continuity donde dice ¡ah! Mira tú tienes que hacer el mismo proceso con Christian, ¡tú responsabilidad es Christian! entonces tú tienes que agarrar a CN y decir, a ver mira CN vamos a empezar, como vamos a empezar a cobrar, desde que punto, hay un documento que se llama funcionamiento de procedimiento, primero lo tienes que leer, sino le entiendes, GA te explica ó también TA, porque TA ya lo leyó, y se supone que lo hace bien, o sea, ¿verdad?

TA: ¡sí!

AL: entonces con ese, el procedimiento de cobranza, así se llama cobranza o llámalo ciclo de negocio si quieres, porque va más allá de la cobranza, desde que colocamos la venta hasta que tenemos el dinero en cuenta, esa es la frontera y hay que empezar a documentar porque si no **no** vamos hacer nada y es

GA: desde el momento que firma

AL: nuestro problema para crecer es esto

LA: bueno de hecho y de seguro por eso Gabriel lo está diciendo, este yo le preguntaba la céd quien la va a revisar la de esta niña, que entró, ¿la de la niña nueva quien la va a revisar? y me dice no, esa parte yo no la vi, ah ok, entonces ya

empezamos a investigar, esto se suscitó por lo del gafete, entonces Christian y yo ya sabemos en qué momento vamos a empezar ahora sí, porque esa es nuestra responsabilidad

AL; no, es que eso es que lo sepas pero yo quiero que lo documentes

LA:ok, [mirando al fondo]

AL:o sea lo que pasa es que si no lo documentas no está controlado y no vamos a poder mejorar porque aquí nos vamos a tener que venir a pelear con ese proceso y en el negocio esa es la limitación para crecer necesitamos

GA:y va a depender de todos

AS:no,

Fco:recursos humanos depende de operaciones

AR:¡de todos!

¿Todos hablan al mismo tiempo?

AR:¡claro!

AS:eso también tiene que ser también el el que está colocado allá

AR:no, y desde la parte de la venta [mirando a la presentación]& viene desde la venta Fco:tenemos participación ahí

AR:por ejemplo tú, a lo mejor vendes y les dices

Fco:cada quien acepta en algún momento

AR:luego hacemos el contrato, luego hacemos el contrato, luego hacemos el contrato, y a mí me pasa con mis clientes que porque piensan que son mis amigos no hacemos contrato

LA:no hacemos contrato

AR:y aquí nos rebota lo de la gente y yo no me he cargado ni un peso desde que tu viste ¡ah!, por decir luego dicen, ¡ay luego lo firmo! o sea le tienes que decir así no me voy a ir si no lo firmo, es más, ya no te voy a entregar tu producto hasta que no me firmes el contrato ya todo queda LA:hahh. Hahh. Hahh.

AL:está bien, bueno entonces, pero a ver...

Fin del video

TRANSCRIPCIÓN DEL VIDEO 147

AL:si tú llevas el control, te llega bien

LA

AR:si quieren les ayudo a documentar jajaja

AL: p jejejee

AS: ¿órale éh ella trae algo contra ti eh?

AL: hahha ahora si me la

AL: entonces, tienes que empezar a trabajar de una manera estructurada

AR: hahh porque el que me ayudo fue GA .hahh

AS:¡Ahora resulta!

AL: -tu brazo fuerte en la generación de los anexos lo puede hacer Javier-

AR: es que pusimos causas de un producto no conforme pusimos no se puede iniciar el servicio sin contratosi inicias servicios sin contrato automáticamente es un servicio no conforme para nosotros ¿sí o no?

AS:en casa del herrero, se la aplicó el panadero .hahh

AL:es que hay unos que, hay unos que les ayudamos hacer la certificación .hahha

AS:¿así debe de ser no? .hahha tan bueno que le superó .hahha

AL:no este es un buen ejemplo de confiabilidad mutua, porque es cierto que nosotros les prestamos los servicios, pero también nos gustó el concepto de Miranda, el concepto está muy padre de ellos como concepto de negocio y todo, entonces a

nosotros pues la verdad es que nos funciona bien este tipo contaría por qué no llenamos o no somos, o llegamos o cada día somos mejores, no éramos los más ordenados ¡ahora sí!, cada día somos mejores pero porque también tenemos alguien detrás, que esta estructuradito, porque antes o en algún otra época ¡híjole! esto era un caos, era un dolor de cabeza en el cierre de año., ¿y cómo le vamos hacer? Y ahorita vamos informados y sabes por dónde estamos parados y que vamos hacer y todo, porque tenemos un buen soporte.-

AS:si!

AL: pero está bien, es una cla?? sumamente benéfica

AS: si!

AR:y aquí por ejemplo en la parte, yo lo veo por la parte, por ejemplo de la parte de las ventas, que digo yo puedo poner, pues ya está realizado, en la oficina yo también le puedo poner a todo el mundo realizado, pero si no lo han facturado y si no lo han cobrado, ¡no se les paga!, así te puedo poner, ¡eh!, ¡así te lo pongo!, no se les paga porque nosotros lo tenemos por equipos, como mini negocios y cada equipo tiene sus clientes y demás y todo

AL:y es que aparte así es Aide es que aparte si se documenta, una parte TA, TA, primero es TA y luego CN

AS:¡y lo de recursos!

CN:¡jaja!

CN:la serie de recursos humanos es toda la cadenita, pero todos sabemos en que momento tenemos que mandarnos el co??, porque al final, al final le pegamos a y todos le pegamos ...-

AL:pero, pero ese ??, ese puede ser un objetivo de negocio

GA:¡exacto!

AL: porque ahí está el indicador, nada más, que el indicador es más amplio que eso, y los días más grandes que eso,

AR: - ¿por ejemplo? Yo le pondría a recursos humanos, en cuanto tiene una gente que entra a una oficina, tiene que estar colgado ya de un ingreso, pero de un ingreso facturado y en el momento que no lo tenga facturado, recursos humanos tiene que prender las alarmas y decir no está facturado y yo ya tengo que pagarle, ¿no?, por decir algo ¿no? - ó comercialización, este, en la parte de oye yo tengo un un objetivo de venta de 24 millones, -y si venimos a ver a comercialización conforme el avance que tiene que llevar, oiga es que aquí no va, es que que crees que si lo vendiste pero no está el contrato, no sé hasta dónde cierra comercialización, a partir de la comercialización no está el contrato y no está la factura, en nuestra oficina comercialización cierra hasta la última factura y hasta donde entiendo la entrega de un producto terminado, hasta ese momento podemos decir que comercialización cierra-

AL:¡mm!

AR: y pasa a proceso o a la producción, digámoslo así, tiene que vender, tiene que hacer cotización, tiene que hacer el contrato y verificar que lo firme el cliente, tiene que entregar la primera factura y tiene que entregar el primer producto terminado, hasta ese momento ya no es comercialización, acabó comercialización y mi cliente me sigue

AL:claro Y ahí empieza el equipo faltante

AR:-y entonces hasta el momento que esta facturado y cobrado va a salir su número ahí reflejado, no antes, aunque ya lo haya vendido, incluso aunque ya estén trabajando-

AL:¡sí!

AS:- la es va paralelo al Pipeline y al Forecast ¿no? Il que teníamos en el proceso de aceleración
AL:mm, aja,si pero esta es nuestra limitación
AS: lo tenemos que, ... tenemos que ir impactando
AS: mm ¡ajá!, no si!
AL:es aquí, donde tenemos que trabajar todos
CN:¿oiga? y aquí se le puede bajar hasta 60 días, digo, a lo mejor
AS:¿lo fundamenta?!
CN: lo demás no tenemos tiempo de tela, pero 30 días si se lo bajamos
Todos: si se los bajamos
AS:y el estratégico ¡fíjate! eh también va a ser el recurso ¡eh!,
AL:¿cuál?
AS:el recurso también tiene que ser el estratégico en su empuje, porque son los que están todos los días.
AL:¡aaah no! pero eso ya lo estamos vigilando ya, ya tenemos una estructura de continuity aquí que es exacto ya.
AS: debe trabajar de manera que él sea el que empuje
AL:por eso ya tenemos una figura de continuity ahí funciona
AS:sí a eso iba con la actividad de continuity se sienta la necesidad, bueno se detecta el valor agregado y que no ponga tantos peros para
AR: ¡claro!
AS: para retrasarte
AR:para pagarte
AS: ¿para pagarte?
AR:¡sí, exacto!
AS: y ya dices, ¡aja! si, si tiene razón
AR:¡sí también!, lo que nosotros pensamos, como quienes les cobran a los clientes, son las mismas gentes que los atienden, es muy poco probable que como los atienden ellos y un día llegaron y le sacaron un bomberazo y ayúdenme, le digan que no, o a uno que nunca va.
AS:¡¡¡a uno o al que está en oficina!!!
AR:sí exacto, exactamente
AS:que está llamando por teléfono
AR:digo hay toda una estructura para cuando no pasan las cosas, entonces si hay una persona que se encarga de las cuentas por cobrar que tenga que estarles hablando y diciendo ¡oye ya!
AS:no esperes que te llame Laura, porque te vamos a cargar un porcentaje
AS:¡¡ah no!!, ¿cómo? Sí, es que te estás retrasando
AR:¡claro!
AS:ahí ay que tener mucho cuidado, porque son gente tres estrellas, son muy difíciles, es un lio terrible; ¡pues te lo aplicamos! ¿ah sí?, pues me da mucho gusto
AL:son muy difíciles también, en realidad lo que están ganando, bueno lo que nosotros ganamos es que estamos pegados a una empresa muy grande y a pesar de las crisis de una a otra empresa nos da trabajo y eso es la seguridad entonces igual
AR: ¡a ver! ¿la idea de los 24 millones es con televisa o diversificar todo?
AL:¡no! Ya es de diversificación, de hecho ahorita por ejemplo, ¿cómo?
AR:o sea, ahorita, si dijeras en porcentaje, ¿Cuánto es tu porcentaje de ingresos de Televisa al año pasado
GA:-no, el año pasado fue mucho
AR:¿en un porcentaje en número?
GA??:ochenta y noventa y tantos

AS: ochenta y veinte

AR: ochenta y veinte, pues ni modo, es el que hay pero ahorita lo van a diversificar ¿no? AL: exacto, pero precisamente esa es la idea, ahorita lo que tenemos que hacer es diversificar pero también estamos robusteciendo todo hacia adentro, o sea, no lo voy a soltar, estoy robusteciendo hacia adentro, viene la diversificación, por eso, estamos todos aquí o sea, porque nuestra diversificación, porque la bronca para la diversificación es que nosotros estamos creciendo como te decía de referencia, de uno a otro y ese es un método muy seguro pero muy lento, entonces, del otro lado lo que hicimos fue todo un concepto comercial, que una vez que lo maduremos y lo establecemos es quien va a estar abriendo brecha aja ya en temas comerciales, si viene una diversificación, si se viene abril, pero aquí lo que tenemos que hacer es, lo que tenemos es dominarlo al más alto nivel y lo estamos logrando ese es el nivel de dominio no solamente del resultado del cliente, sino, de relación con el cliente y una vez que esta así ya podemos llevar un modelo y multiplicarlo cuantas veces queramos, entonces, seguramente en el segundo semestre es cuando se empiezan a ver cosas más interesantes, parte de la diversificación es Talis, Talis es una empresa muy complicada pero yo creo es tan grande ó más que Televisa y tenemos mucha chamba ahí, estamos trabajando y no es que quieran, es que ya entramos y nos vamos a quedar ahí, o sea, pero bueno así son las cuentas ¿no? también,

AR: ¡claro!

AL: y son cuentas difíciles, porque muchas de las puertas que se toquen este año, ya de las nuevas se abran dentro de uno o dos, porque muchas se abren por ejercicio fiscal contra presupuesto, salvo que sí una necesidad, esa es mi apuesta de cumpleaños, que les aparezca la primera multa, que les aparezca la primera bronca, el primer extrañamiento de la autoridad y esa es nuestra ventaja, si pero lo importante es que ya sepan que aquí hay una solución para sus observaciones

CN: para en ese momento cambia la prioridad

Al: cambia de prioridad aja

CN: y essa prioridad uno y es prioridad uno, porque de eso depende ese negocio no?

AL: precisamente por eso la apuesta es en ese producto, sí??? Ahorita todo lo que hacemos, puede ir pasando fácilmente, con facilidad con la que no te imaginas pasa de un ejercicio a otro, en la parte cumple?? No, porque ahí, en el momento en que aparezca una nueva regulación o golpecito de los que le dan a estos grandes corporativos, no le escatiman, nooo, ¿sabes qué? tráetelos

AS: ¡¡no!!

Al: no le escatiman en nada, pero a lo mejor hay que esperar hasta que suceda, nada más, que tienen que saber que aquí estamos y ese es el siguiente paso que comenzar la parte teórica.

AL: ya que sepan todos que estas ahí

AS: buscando la cadena de valor

AL: si sí ¡sí!

AR: ok, entonces en febrero si tuvieron una pequeña utilidad ¿no?, que es del 25% más o menos, ¿si yo te preguntará?

AL: ¿antes de impuestos?

AR: ¡sí claro!, todo es antes de impuestos ¿si yo te preguntará? ¿Cuál es la utilidad en tu negocio? así en la mente, como marchante, ¿Cuánto te ganas?

AL: yo estaría hablando, como un 30% más o menos, de hecho es con lo que estamos costeadando,

LA: lo ideal, nos manejamos con 30

AL: es con lo que estamos costeadando, tenemos que entrar con un 30% de utilidades

AS: ¿qué es antes?

AR:sí, ustedes con lo que estimaron, algunos tienen 30, 28, 31, 34, en los últimos meses se va altísima 43, cuarenta.. ¿Por qué? Porque es cuando los gastos fijos ya no te pegan, ¿no? entonces, en el estimado total, tú tienes un estimado de 38 por ciento de utilidad antes de impuesto.

LA: el treinta es el que te requerimos manejar como un mínimo, mínimo

AR: ajáhh! Entonces se lo voy a poner aquí en el estimado en todos los meses, para que contra eso lo comparemos, ahorita nada más un mes, febrero, si tuvieron ya casi llegan

AL: sí llegamos, sí

AR: aunque estén desfasados.

AL: ahí está, sí

AS: y la pregunta técnica, de si hay algunas otras, porque necesitamos un referente, en relación a otras que tengan la misma actividad, ¿no llevas algunas otras que manejen lo mismo que nosotros?

AR: sí tenía algunas, si quieres te las puedo sacar

AS: sí, porque negocio Erástegui ...

AR: sí

AS: ¡El margen!, ¿Qué margen manejan ellos? Para ver como andamos

AR: yo creo que esta en eso, mira yo le puse que este algunos porcentajes, se los puse yo pensando más o menos como el tipo de negocio,

AS: Ya ves que hay negocios

AR: porque su ciclo no es tan rápido, sino es lento, cuando son utilidades chiquitas como más o menos un siete, un ocho por ciento, es porque el ciclo es muy grande, muy rápido

AL: la bronca es la velocidad

AR: les das vuelta al dinero en un dos por tres, una detallista, una detallista tiene un margen de utilidad de un 2% o hasta de un 1% pero el ciclo es muy rápido.

AS: ¡¡pero a qué velocidad!!

AR: exactamente, en cambio ustedes... ¿no? por eso se ofrecen en un 30%

AL: sí, es que por ejemplo, las líneas aéreas ganan un siete, y ahí, si la velocidad no se da, mueren en días

AR: ¡claro!

AL: por velocidad

AR: ¡no! ¿sabes qué?... por sus activos

AL: es que son descomunales, entonces además el crédito es algo inaccesible para ellos, tienen que hacerlo con sus recursos propios

AR: ahí son perecederos, o sea no, esta??? Ya olvídale, ya se echó a perder, es perecedero

AL: sí, sí

LA: ¡oye AR! tu tienes una base así como para cotizar¿Qué digas independientemente de que a quien yo le venda siempre cotizo igual?

AR: ¿en mi negocio? ¿El mío? Ah, pues nosotros hacemos un tipo cuestionario de investigación preliminar, entonces, ahí preguntamos: ¿a qué te dedicas? ¿Cuántos son? ¿Qué haces? ¿Qué todo?

AS: de a cuanto es la pedrada hahh.

AR: aja superación, esa es una ¿Cómo es tu empresa? Y la dos ¿Qué quieres de nosotros?, ¿no?, y ya pues nos dicen esto y en base a eso se les hace la cotización

AS: pero ya tienes tu cotizado más o menos tu servicio [mirando a la contadora]

AR: un parámetro por que más o menos ya conoces, yo te puedo decir que en nuestro negocio nosotros muchas veces quedamos fuera de mercado, porque

nuestro tipo de negocio que tenemos es que tiene la idea de los contadores ¿Ay yo tengo un contador que me cobra \$500 y tú me quieres cobrar \$3000?

AS: cual es el valor agregado?

AR:y le digo, sabes yo no compito con un contador con un costo de \$300 pesos

AS:¿cual es el valor agregado?

AR:con la infraestructura que yo tengo, no puedo darte un costo de \$500, realmente no puedo finalmente no puedo y pues adelante ¿no? un contador de \$500

AS:tienes que hacerle ver Tienes que hacerle ver más de un beneficio por estar contigo y no inmediato sino a la larga

AR:pero, yo! Yo! es lo que hago no se

GA:su oferta de valor

AS:tu oferta de valor bien clarita

AR:es lo que yo hago, no se aquí por hora o no sé!

AL:si ¡no! Son cosas inherentes al cliente

AL:o sea, por ejemplo tu atiendes muchas pymes, tú tienes entonces tu mercado es grande

AR:mi nicho de mercado es aquellos clientes que están entre o contratan a un contralor interno ó lo doy en outsourcing a un despacho, o sea, ese es el cliente, no me refiero a televisa ¡no! ese es mi nicho

AL:y nosotros, por ejemplo el nicho también muy bien definido son corporativos, estos ciclos son inherentes al cliente, como también la parte de la cotización es inherente mucho al cliente, o sea, nosotros muchas cosas tenemos que mover respecto a él, o sea, hay tenemos donde no podemos decir a mucho mm ¡ajá!, porque es inherente al cliente,

GA:por el tamaño del cliente

AL:es por el perfil del cliente o sea, eso es algo que tenemos que separar, este respecto a cómo se tiene que cotizar y todo, muchas veces inclusive no es como nosotros queramos cotizar sino es lo que nos paga, ?? factoraje [mirando a LA]Si de a cómo vaya la relación de que lleves con el dueño del presupuesto nos está funcionando, si funciona

AS:tenemos una fórmula que desarrollamos aquí, pero de todos modos ¿??

AL:si funciona, incluso ya lo probamos

AS:pero si del tamaño del cliente,

AR:claro y al final decides, porque a lo mejor dices este cliente

AS:a veces ¿no? pues está que tu quieres a la larga ¿no?,

AR:exacto

AS:¿si quieres una relación a la larga?

AR:porque a lo mejor sales tablas, pero tú sabes que él te va a traer mucha relación, por ejemplo con nosotros sabes esta persona está muy bien relacionada y ya nos dijo que sí, y va a ser la puerta por decirte otro, al sector textil. ¿No?

AS:mm ¡ajá!

AR:pero esas ya son decisiones neutras y las vas viendo ¡es que tengo pérdidas! ¡Ah! Es que este cliente que yo le estoy dejando al costo, porque es una inversión para futuro ¿no? si me entiendes

AL:¡claro!

AR:o sea, te comentaba, te preguntaba, ¿cuál era tu idea de utilidad?, para este mes pues si llegaron, a ese nada más del mes, ¡pero si lo haces del total! Pues todavía no, estas en rojo, mm ¡ajá!

AL:todavía no lo alcanzamos

AS:todavía estamos en rojos

AL:mm ¡ajá!

AR: ahorita vamos a ver el rendimiento sobre el capital, o sea, nosotros estamos considerando que traes una inversión como socio de tres millones de pesos, que era lo que te decía, ¿Cuánto quieres que te den tus tres millones de pesos? Que era lo que yo te preguntaba, siempre tienes que ver el negocio pensando en a ver, ¿si me está dando más que meterlo a un banco?

AS: versus el tradicional

AR: que es lo mínimo que tú tienes que tener o me lo saco a riesgo, porque un negocio es un riesgo, obvio, un negocio ya de riesgo o una actividad con más riesgo va teniendo más utilidad ¿no?

AL: mm ¡ajá! mirando a la computadora

AR: yo nada más estoy poniendo, estoy poniendo como por el tres por ciento

AL: sí estoy de acuerdo, ese tres por ciento es real, o sea, el dinero que no se les cobra, hasta el tres por ciento mensual, fácil, fácil

AR: así es, luego aquí la parte de la liquides, ustedes son una empresa muy liquida, bueno en qué sentido que tienen con qué responder a sus deudas, realmente no son una empresa que tiene deudas, aquí el que tiene deudas es la parte del socio, pero porque tienen muchas cuentas por cobrar

AL: mm ¡ajá!, la empresa está limpia, limpia, limpia, limpiecita, o sea, tiene todo, pero si ??

AR: y tu punto de equilibrio más menos, es de quinientos mil pesos

AS: pero es el medio

AL: entonces eso habla que si más o menos tenemos una buena relación administrativa- operativa, más o menos estamos bien.

AR: no está este

AS: no está exagerada

AL: no está exagerada

AR: no está muy pesada, luego mira, yo puse más o menos como los costos, que ustedes está manejando tu nómina que son ¿cómo seiscientos mil pesos? Más ó menos ó ¿un poco más?

LA: ¡ah! Bueno si con los impuestos y todo eso, sí seiscientos mil pesos

AR: Como seiscientos ¿no? entonces yo te puse con un capital de trabajo que necesitas cada mes de ochocientos

LA: ¡sí!

AR: pero ahorita estas ocupando más, un millón setenta y seis, un millón cuatrocientos treinta y seis, por lo mismo,

AL: ¡claro!

AR: no tienes dinero y te estoy poniendo, obvio, con el crecimiento pus vas a necesitar por lo menos, el doble del capital de trabajo, que ahorita estas ocupando

AL: estamos trabajando, ¡claro!

AR: básicamente estos son los indicadores y las cuentas por cobrar, yo les puse bueno si yo pensará en el negocio, la meta son 45 días, o sea, sería mes y medio y ahorita van ciento cincuenta y nueve días tenemos que ir manejando

AL: si algo que tenemos que trabajar

AS: el mes sería.. Sería:

AL: es el proceso y el primer bosquejo de ese proceso lo tienes que presentar la siguiente semana, porque ahí todos tenemos que ver, ahí todos tenemos que hacer algo para aportarle

AS: es un boleto para cada quien

AL: y la primera meta sería pegarle treinta días reales, pero ya como ciclo de negocio, treinta días reales, y eso nos va a dar mucha fortaleza

GA:¡exacto! Y también para que cada quien tome una parte de responsabilidad porque al final si a lo mejor se escucha se va a escuchar mal pero la mala en ese proceso viene siendo

AL:¡vamos todos!

Ga:Laura, y la verdad no forzosamente la mala va a ser, por poner una palabra, va a ser Laura y todos, todos, todos tenemos responsabilidad en ese número.

AL:¡sí! pero la dueña de ese proceso es ella, o sea, ella tiene que poner la línea de ese proceso para que funcione

AS:vamos a chicotear todos

AL:y que funcione

GA:y poner, poner las reglas de ese proceso, y todo para que funcione y nos alineamos

AL:y todos vamos a pegarle

GA:si

AL:algo: tenemos que resolver ese proceso, pero ya, como proceso y todos,

AS:se te va, se te va arriba

AL:porque ese si nos toca de verdad y ese es el proceso de todos, en algún momento lo tenemos que ver, ahora no se si nos vamos a colgar un poquito del proceso de TA porque es el proceso después de continuity ya que una vez que colocaste la venta de continuity lo que sigue es cómo vamos a generar toda esa cobranza, es la siguiente etapa de ese mismo proceso, has de cuenta que ya van juntos porque el disparador para una factura debe de ser el consecutivo continuity ese debe ser tu disparador o sea, lo que generas es una venta entonces lo que debes hacer ahí es facturar cada contrato

AS:directamente después de eso fiuuuuu se les endosa

AL:y ahí entramos todos, o sea, ya no es, Laura es la dueña de ese proceso pero ahí participamos todos, ahí vamos a tener que entrarle y el objetivo es pegar los treinta días ya dos mil nueve fue muy buen año en ese sentido, porque nos dio todos los anexos y nos dio toda la liquidez cuando salió el contrato grande de todo el año y ahí nos dio toda la liquidez y aguantamos bien pero si este pero ahorita está cada vez más terrible[Al repentinamente toma su celular] & ¿¿bueno?? ¡¡que tal Manuel como estas!! También aquí, viendo..

AS:¡Bien!

AR:¡sí! Donde sería?? Saliendo de aquí nada más a veces está un poco ?.

AL:¡ah sí!, ¡ah pues ya!, este ¡a ver dime!, ¡oh!, ¡ah!, ok, ok, lo del carro, ¡ah! Yo le digo hoy, yo le llamo y yo te aviso, esa sería una buena opción, ya lo viste normal ¿no?,

CN:¿esa es una aplicación?

AR:mm ¡ajá!,

CN:¿y cómo le haces?

AR:con una usb, pero tienes que bajar ... aquí está la aplicación

CN:mm ¡ajá!,

AR:la blackberry la pones, aquí no la puedes reiniciar, y abajo tiene una aplicación de conectar como modem

AL: aja, aja no pero yo lo necesito más de este lado y mañana te aviso, ¡híjole!, a mi no me piden eso, a mi no me piden eso ¡eh! hahh. hahh. hahh.

AR: sí verdad, se hizo delgadito mi perro hahh. Hahh. Se hizo delgadito mi perro

AL: ?? no me dicen igual hahh. ¡No! hahh

AR: ¿sí verdad?

AL: ¿si verdad? A sí se hizo hahh. Tlatelolco, ¿tú también eres géminis?

AR: es un perrote

AS: ¿es ahí por Acatlán o qué? Bosques
AR: ¡en Chapultepec! A veces voy a correr y me llevo a mi perro
AS: ¡ah! es en Chapultepec
LA: ese es tu perro
AR: ¡aja!
LA: ¿no sabía que te gustaran los perros?
AR: me encantan los perros
LA: mis hijas quieren uno, ¡¡pero no!!
AR: ¿por qué no?
LA: ¿quién lo cuida, quien lo baña?
AR: es mucha responsabilidad
AS: ¡es tener un hijo!
AR: es que no puedes salir ¡sí! la verdad es que no puedes salir y lávale porque ya se hizo, y que tú, báñalo.
LA: báñalo, como dices, es como un hijo
AR: ¡sí! pues cómprate un chiquito
AS: es gasto, tiempo
LA: sería: un chihuahueño, un zapatudo, ese ¿A dónde lo llevas?
AR: ¿yo? a mi perro a todas partes lo llevo
LA: ¿¿sí??
AR: en serio, en serio, me lo he llevado hasta Puerto Vallarta, en mi camioneta
LA: ¿y qué tal?
AR: ¡huy súper bien!, es que lo lleve a entrenamiento, no te voy a decir que esta súper entrenado pero era exageradamente peleonero y se tranquilizo bastante bien y este has de cuenta que puedo venir hasta la condesa a comer bien, al lado mi perro y ahí come y ahí se queda aún lado.
CN: ¿y el personal?
AR: ¡personal de perro! Ahí le llevan de comer a mi perro. No pero yo voy a comer al restaurante y ahí le dan de comer a mi perro Y también fui a correr al perrotón.
AS: ¿ha ha?. ha ¿en serio? ¿Cuándo?
AR: ¡sí! ¡En serio! el año pasado cinco kilómetros ... A lo mejor no tienes ???cambiar tipo de conexión no_ ¿sabes qué? Te mando la liga
AR: tienes que mandar un correo electrónico y te dan asesoría, ¿qué plan tiene? Ilimitado
CN: yo tengo internet ilimitado
AR: yo tengo un plan ilimitado pero aparte se llaman módem, no pero de todos modos puedes, si tienes un plan ilimitado también se puede, yo lo pedí a efecto de que fuese más rápido
CN: ¡sí! porque esta lentísimo, para una emergencia en el carro.
AR: eso es, aquí puedes contestar tus,
CN: los puedes contestar pero...
AR: pero de pronto si quieres mandar un archivo te tienes que conectar&si quieres lo pongo en lo que viene AL, si ya se ?? en lo que termina la de nosotros, todavía se quedan ustedes ¿no?&ya vez que el pobre, ¡ya esta! Y no he tenido tiempo de ir a este
Mujer?: correo de Quetzal
LA: es que no es correcto, o sea, no es correcto esto
Mujer?: ¿de qué?
LA: de decirle a porque es malo ¿no? eso no esta bien
AR: ¡ay!, o sea, ¿que siempre ya estás aquí GA?
GA: ¡no!

AR:¡no! Casi nunca estabas aquí, para encontrarte era ¡De verdad!
AS:hahh. Hahh. Hahh.
AR:ya te dijimos que ya nos certificamos en el 2008
GA:¿¿ya??
AR:¡ya! Ya estamos certificados con 2008 ¿Cómo vez?ó sea, que de certificaciones ya no ven nada o ¿sí? Porque se han retrasado con eso y ¿cómo se pasaron al otro? No se...
GA:este, cuando yo entré al despacho ya estaba
AR: (conversando en teléfono 1) ¡Oye Gaby!, te mandé un mensaje a lo mejor no lo vez, me hablo Adixtel que necesita el valor fiscal del terreno de presa concepción, ya ves que presa concepción vende de terrenos y tienen que actualizar desde la fecha de adquisición hasta el día de hoy el valor del activo ¡sí!, ¡sí!.
...(contestando segundo teléfono 2) eh?, me reporto en quince minutitos, es que estoy terminando una reunión ¡Ajah! ¿No ha llegado Víctor? A ver pásame a la Sra. Tapia(contestando teléfono 1) entonces te lo encargo porque me lo pidió María Esther porfa(conversando teléfono 2) ¿Cómo está Sra. Tapia?
CN: ¿ya viste esto Lau?
LA:¿qué?
CN:la comunicación
LA:es que es de Telcel
CN:¡ah!
LA:ya lo descubrí y no, por eso ella se puede conectar, pero ella pagó un servicio adicional, porque esa funciona con la famosa VAN, la puede conectar y tiene internet y ¿tú no?, o sea, tu si tienes internet, pero no la puedes conectar, por ejemplo si estas en un lugar que no hay internet, no te funciona y ésta sí pero es por telcel ya le preguntéten en cuenta que no tienes internet la conectas y ya tienespaga novecientos pesos
CN:desde la antenita de su lap puede mandar mensajes
LA:¡sí! o sea de su máquina lo utiliza por medio de antena
CN:porque es otro plan
AR:y te ayuda mucho
LA:que de todos modos que si contratará yo& y no con eso con que digas si ó no ¡ya!O al menos que estés conectado al mismo tiempo
CN:no pero, si lo tuvieras, estaría muy bien, pero no algo que fuera una limitante para ??
LA:que no creo que dude en tenerlo pronto, porque ahorita esta tan fuerte ayer Cristina le marco a Alfredo y este no se podía comunicar

TRANSCRIPCIÓN DEL VIDEO 148

Contadora: Participación entonces así es como se ve ahorita, con los ingresos a febrero de un millón
La: ¿a qué hora?
Contadora: Estimado tenían dos millones, en costos operativos tenían un millón trescientos, esto ya es el acumulado, y gastaron un millón trece gastos operativos tenían estimados quinientos veintiuno y real setecientos cincuenta y uno que es básicamente lo de la repartición
La: ¡le puede ver a las dos?
Al: pero es normal, no es mucho gasto para nosotros
La: ¡A las dos de la tarde

Contadora: ¡Exacto
La: Yo le digo
Contadora: entonces ahora traigo?
La: A las dos que este ahí
Contadora: ochenta mil pesos majá no sé si algo más
La: No está bien Salvo que necesitamos el punto de referencia es lo que te decía, pero en términos reales me gusta Y
Contadora: Podemos hacer una gráfica muy simple y decir con lo mismo que alimenta aquí, para que veamos lo financiero y lo producido, ó ¿cómo? Operativo ¡Operativo!
Hombre1: Generado
Contadora: Generado
Al: Generado, es qué
Contadora: ¿Sí? Entonces solo sería cuestión de que me manden....
Hombre 2: Ándale en una gráfica, a lo mejor no tanto
Contadora: ¿Una gráfica?
Hombre 2: una gráfica, no tanto como un espejo, una gráfica nada más
Contadora: con una gráfica la meto y ahí se va a ver la utilidad ¡exacto!
Al: y le encimamos el otro y ya y ahí va viendo, cómo se va generando y como se va gastando el real.
AS: y también contra lo cobrado y eso va tener que chu..n
Contadora: ¡Exacto
AS: Hasta que llega a..
Contadora: ¡Exacto! Lo podemos hacer ¡Exacto! ¿Para ver cuál es el? AS: Donde tienes la brecha del proceso como dicen los gringos
AL: ¡Ajá!, y de aquí lo importante es arrancar el proceso
Contadora: ¡Exacto
Al: en documentación y todo, la documentación y todo cómo proceso y ahí es compromiso de todos para que empecemos a porque además en términos reales el consultor tiene que ser tiene que adelgazar su su: tiene que apretar el cinturón para que el pink viva. Porque pink va a empezar a generar.
Contadora: Me mandaron una información del pink
Al: Pero requiere capital ahí donde necesitas la lana, ahí necesitas dinero
AS: hahh.
Contadora: Me mandaron una información del pink, no recuerdo quien
La: Cristian Cristian lo ha de haber mandado, lo que pasa es que ahí en esos gastos generados y todo, ay tenemos la parte de pink
Contadora: ¡ah!
La: Ahí está
Al: Ahí la tenemos que separar
Contadora: ¡ah! tenemos que separa
La: por eso te lo mande por separado
Contadora: ¡ah! entonces la separo y te mando el informe de cónsul? sin ese efecto y te mando el presupuesto de pink
Al: Sí porque ese, nos está afectando en el presupuesto
La: ¡Claro!
Contadora: Porque ahí van como ochenta mil pesos en algo de diseño ó algo así
Al: Entre diseño, página, papelería
La: Entre diseño, pagina, papelería
AS: Entre diseño, pagina, papelería
Contadora: ¡ah! sí

Al: Y salarios son como.. son más
Ruth: pero yo también uno
Contadora: algo así, creo que tú me lo mandaste, entonces
Ruth: pero ya tiene como la semana pasada
La: ese que también le pedí a Christian que desglosara, este Ruth
Ruth: ¡ah!! hahh. Hahh. ¡Perdón!
La: ese que también le pedí a Christian que desglosara y que les dijera cuales eran los gastos de pink
Ruth: ¡ah!! ok
Al: Sí, y tienen que separarse, porque ahí hay un efecto todavía
Contadora: ¡Pero tú me mandaste! Que las ventas
Ruth: ¡ah!! ok, ok, ok, ok
Al: Ahí hay un dinero que es de pink
Ruth: ¡ah!!
La: si, pero seguramente fue lo que te mando esta Ruth
Al: Y si la inversión inicial es todo el proyecto
Ruth: no lo que yo te mande fue una proyección de ventas
La: ¡ah!!
Ruth: que trae los gastos
Contadora: ¡ah!! súper
Ruth: porque para hacer el punto de equilibrio y todo, tenía que proyectar cuanto tengo que vender ¿no?
Contadoras: ¡ah!! ok, si está bien
Ruth: respecto a los gastos recurrentes y demás
Contadora: Y los fijos ok y ese te lo mando también
Al: mm ¡ajá! [mirando a la contadora y Ruth]
Contadora: entonces ya sería todo conmigo ¿verdad?
Ruth: sí, nada más sería ahí, como que cuadrar que a lo mejor nosotros, de cierta manera este un poquito más disparado pero raro, según lo que yo he visto.
Al: ¿que esta disparado?
Contadora: Y lo de entonces, lo de pink ahorita ya están gastando
La: ¡Ya!
Ruth: pues gastos promocionales y eso,
Contadora: Sabes que, mándamelo, hay que diga pink
Ruth: nosotros pronosticamos, no se ha gastado todo ese presupuesto, pero está bien porque en el camino lo vamos a gastar
Al: pero guárdalos
Contadora: y hasta puedo abrir un centro de?,
Al: Lo vas a necesitar
Contadora: de gastos, gastos generales pink
Ruth: son como veinte mil pesos que están ahí como de colchón
Al: pero guardas
La: porque de hecho
Ruth: están considerados
La: lo que piensas, en el momento de facturar porque ellos tienen que actualizar ese dinero
Contadora: Sí claro, pero ahorita necesito dejar así,
Hombre2: ¡préstanc!
Contadora: para que incluso tú al momento
Ruth: emprestac
Contadora: de facturar lo tengas bien identificado

Hombre2: ¡préstamo pink!

Contadora: entonces, ahora en los gastos si este Cristian ¿ya me lo mando dices?

La: Lo voy a validar con él

Contadora: ¿no? creo que no entonces

La: no te los mando a ti Vicky

Contadora: ¡No! fue el lo de las fechas de Pink, entonces necesito que me digan cuales son los gastos de pink, para sacarlos de consulting y también de la contabilidad de aquí [mirando a Al, La, Ruth]

La: ¿Tú nos consideraste verdad Ruth? los gastos de Pink

Al: ¡Sí!

Ruth: ¡Sí!, ¡Sí!

La: entonces lo que te dio Ruth

Contadora. Pero ya lo real, porque ella me mando lo estimado

Ruth: pero hay que sacarlo de C ¿no?

La: ok, pero tú ya tienes dos reales, ¿sí, los incluiste ahí en esos?

Ruth: sí, los que comentamos, yo los cuadre con los que realmente hemos gastado

Contadora: oh te mando la liga ¡Ah!, pero sabes que es de telcel, pero

La: nuevamente los valido yo con..

Hombre 1: es para saber que estamos buscando

Contadora: Yo mande un correo a telcel y es más cómodo

Ruth: Sí nada más el tema es el colchón ese, que dijimos que lo íbamos a dejar así, porque más vale tener ese colchoncito a dejarlo justo

La: que ahorita se supone que ahorita iban a entregar las otras funci??

Ruth: ¡Ah! Entonces

La: Ahorita salta esto

Ruth: ¡Exactamente!

Al: Pero este no importa, de todas maneras si necesitas tenerlo porque si empezamos a su citar visitas y visitas y visitas no podemos ir hacer visitas y dejar una huella roja, ó sea

Ruth: ¿Sí claro!

Al: visita por visita

Ruth: ¿No? a parte estoy yo considerando un gasto mensual de venta, dentro de

Al: ¿un gasto mensual de venta?

Contadora: Ya me voy, deja me despido

Ruth. Sí, por los gastos que llegue a su citar

Contadora ¡Vámonos Vicky!

Contadora: ¡Nos vemos!

AS: ¡Sí!

Contadora: Bye Bye Bye

¿?: ¡Que este muy bien?

Contadora: Bye Bye Bye

Vicky: ¡Que estés muy bien!, cualquier cosa que necesites

La: ¡Sí! Vicky: Te marco más tarde

La: ¡Sí!, porque tengo unas dudas sobre el préstamo que pedí y todo eso

Vicky: ¡Ah! Ok, sí lo vemos

Contadora: Nos hablamos luego Lauris

La: ¡Sí! Que les vaya muy bien, te hablo más tarde

Contadora: Luego nos hablamos del arreglo que te voy a tender hahh.

La: Te hablo más tarde Ana

Al: hahh., hahh.

Ana: ¡Sí! Sí, ¡enserio no me crees!

La: Oye Ana
Al: Ya ves, le digo no tengo novia, y dice no tú tienes mamá hahh., no
Contadora: Pero eso era para ti
Al: pus faltaba más ¿no?, a veces parece que no, pero si tengo
La: Ana a qué hora te llamo que no estés muy ocupada.
Contadora: ¡Como a las cuatro!,
Al: &mucho gusto
Contadora: ahorita voy a junta, pero ya esa hora espero que para las cuatro ya, cuatro cinco.
Vicky: Victoria Rojas
Al: ¡Ah! Victoria Rojas
La: ¿Cómo?
Contadora: a las cuatro
La: cuatro ó cinco despuesito de las cuatro gracias Ana por todo
Al: ¡Ah! Bueno
Victoria: estamos a sus ordenes
Contadora: ¡Ah! ¿No conocías a Vicky? perdón
Al: ¡No! se está presentando ahorita
Vicky: Me estoy presentando con él, porque no lo conocía ¿cualquier cosa que necesite? Estamos a sus órdenes
Al: ¡Ah! Muchas gracias, aquí Laura es la que lleva de todo eso.
Vicky: Sí, eh estado trabajando con ella estees con quién estamos este viendo los asuntos, estepero cualquier cosa estamos a sus ordenes
Al: No sí, a veces tengo unas dudas medias locas ahí hahh. Hahh.
Vicky: Bueno hahh. Hasta luego francisco
Al: unas dudas locas hahh. Hahh.
AS: Más locas que dudas ¿no? hahh. Hahh. Hahh.
Mujer: hahh. Hahh. Hahh.
AS: sí, hahh. Hahh. ahí está, ¿no? ¿Cómo va?
Francisco: Lo que decía él este
Mujer: ¡Bien!
AS: Todo el desorden que había ¿no?
Mujer: es desordenado
Francisco: no tenía mamá
AS: Todo lo llevaba en el morral hahh. Hahh. Hahh. Como si fuera?
Al: Sí, esta bueno ese ¿no? si explicas, habla con tu mamá, ¡oh! entonces ¡oh! los del Tay Mail habla con su mamá
Francisco: ¡explícaselo a tu madre!
AS: hahh. hahh.
Al: ¡explícaselo a tu madre! dice hahh. Hahh. esta bueno
Francisco: Sí, así dice ¡explícaselo a tu madre!
Mujer: Así, ¡explícaselo a tu madre!
Al: es que dicen a los de Tay Mail nadie les entiende y a tí nadie te entiéndele decían porque él era especialista ¿no?
Francisco: Te voy a dar la clave hahh. Hahh. Hahh.
Al: Te voy a dar la clave dice ¡explícaselo a tu madre! hahh. Hahh
Mujer: hahh. Hahh. Hahh.
Al: ¡Y es cierto!
Mujer: No pues ¡sí!
AS: Si ella le entiende hahh. Hahh.
Mujer: Si ella le entiende

Al: Si ella le entiende te va a entender todo el mundo
Mujer: ¡Exactamente!
Al: ¡explicase a tu madre! Entonces ya quedo así entonces los de Tay no se lo explican a su madre
Mujer: hahh. Hahh. Qué cosa ¿no?
Al: entonces no se lo explican a su mamá&Thalía
Thalía: ¡Ya!
Al: Confió en ti¿ si no? ¿más sería?
Thalía: ¿más sería qué?
Al: más seriecita
Thalía: más sería ¿Por qué más sería?
Al: ¡Oye! ayer agarra y le hace una pregunta el expositor, la diferencia entre eficacia y eficiencia Thalía: ¡Ay! bueno
Al: y le pregunta a la Thalía, nada más la abochorno porque no lo pudo explicar
Thalía: nadie se dio cuenta
Al: No pero es que estaba?, yo sí, yo sí, yo sí
Thalía: hahh. hahh. hahh.
Francisco: No sabes lo que me dolió
Al: Y a mí me dolió
AS: Y no sabes lo que me dolió, porque tú eres como mi hija
Thalía: ¡Ajá!
Ruth: eres mi hija hahh. Hahh.
Al: Aquí perdí cómo? media hora de mi vida aquí explicándole y resulta que no hahh. ¿no? Hahh. Hahh. & por cierto ¿tienes el video de las paletitas champs?
Ruth: ¡Sí!
Al: Ponla para que le vuelva a decir, eso que explique tanta veces
Ruth: Ahorita se la pongo
Al: Mis paletitas champs para que sepas de que se trata, y es que todo lo que yo explicaba aquí estaba ahí y voy a creer tan ajena, no si hubiera sido algo nuevo en tu vida ¿eso qué?
Thalía: se me fue
Al: pero feo ¡eh!
AS: dos o tres veces ya es recurrentes
Thalía: Ya aquí está el que me pidió
Al: A ver si cuéntanos cómo vas continuity?
Thalía: Pues ya mire, ya le puse el formato
Mujer: ¡Ah! Pero está tapando tu máquina
AS: Mueve tantito tu máquina
Thalía: empezamos con, en objetivo puse establecer los lineamientos y pasos a seguir dentro del proceso de continuity para la detección de nuevas oportunidades dentro de las empresas con proyecto ya asignado, el alcance va a ser eh bueno la elaboración y desarrollo de proceso y este es el modelo, el proceso está en medio como entrante tiene contacto con instructores y con el cliente seguimiento de asignaciones y proyectos en curso, este nos da el proceso de continuity los formatos que se van a usar que están en la parte de abajo es el documento de levantamiento de información, los cuestionarios, la matriz y formato de oportunidad de servicio y como salida nos va a dar nuevas asignaciones y proyectos
Al: ¡Esta bien!
Thalía: Sí! Bueno aquí son algunas definiciones, como definición de proceso de continuity es el documento en el cual se plasma todos los procedimientos para el levantamiento y el análisis de la información así como la detección de nuevas

necesidades dentro de las organizaciones en las cuales ha publicado asignaciones con proyecto.

Al: No son procedimientos son actividades para el levantamiento de la información, hasta que no nos entendiste el concepto de proceso, si es complicado en esta etapa & esa es de línea ¡ah!

Al: Mira ya tienes la definición de procesos

Thalía: ¡Ajá!

Al: Son todas las actividades pero estas marcando el uno ó Ruth y AS: Todos

Al: Ahí te lo marca haber que paso, que paso nada más usa tú

Thalía: es que usted me habla y ya no pongo atención

Al: ¡ah! no eres multitask

AS: esta lampareada todavía

Al: ¡ah! eso es raro, una mujer debe de ser multitask, todas las mujeres son multitask

AS: sí

Al: uno no? uno come y luego piensa pero las mujeres no

Todos: hahh. Hahh. Hahh.

AS: uno sobre uno, más ¡no!

Al: uno piensa, come y luego piensa pero ¿no? que las mujeres

Todos: hahh., hahh., hahh.

Al: La mujer ¿no?, ósea pero la mujer ¡no?

AS: Comen, piensan y chingan ¿no?

Mujer: hahh. Hahh. Hahh. ¡cómo eres!

Todos: hahh. Hahh. Hahh.

AS: Muchas veces nada más chingan

Todos: hahh. Hahh. Hahh.

Al: /hahh. Hahh. con mucho estilo propio, ¿a qué hora va a ser? ¡Ah! Sí cierto

Mujer: ¡Paco por Dios!

Todos: hahh. Hahh. Hahh.

Mujer: Porque te pones tan loco, ¡Paco! ya se puso rojo ¡mira!

Todos: hahh. Hahh. Hahh.

Francisco: ¡Sí!, hahh. Hahh. Hahh. Comen, piensan y chingan, y la mayoría de las veces nada más chingan, hahh. Hahh. Hahh.

Mujer: ¡Ay Paco!, ¡Ay Paco!, ¡Ay Paco!

Al: ¡Que tal!

AS: Sino pero bueno, no es que ¡no! pero digo bueno ¡no! dices, dijiste que que ¿comen y qué? Y las mujeres

Mujer: ¡no! Que los hombres

Al: ¡no! Que los hombres solo una actividad a la vez, ósea, como y luego pienso ¿no?

Mujer: ¿Y las mujeres?

Al: Las mujeres no tienen que ser multitask, tienen que estar haciendo ¡no las vez en el tráfico!, así se van pintando, hablando por teléfono, manejando, gritándole al niño, fregando al esposo que con el gasto y no sé qué son multitask.

AS: Por eso digo, comen, piensan y chingan y muchas veces hahh.

Al: Pero al mismo tiempo hahh. Hahh. Hahh.

Al: Pero al mismo tiempo hacen todo hahh. hahh

AS: ¡sí!

Al: es como el cuate ese que habla del caos hahh. Hahh. Hahh.

AS: ¡sí!

Al: antier ¿no? que querían regresar a su caos hahh.

Mujer: hahh. hahh.

Al:hahh.hahh. hahh. Estuvo Monserrat nada más que el expositor muy propio como que no le gustaba mucho. Hahh. hahh.

Francisco: el Sr. Muy sheco así

Al: hahh. hahh. estuvo bueno, estuvo divertida

AS: mmm

Al: Con sus ejemplos desde TI y de su mamá, si lo usaran con su mamá todo el mundo les entendería

AS: hahh. hahh. Por eso habla con él hahh. hahh.

Ruth: Háblale a la madre hahh. hahh. ¡Ah! si cierto

AS: ¡está bien!

Thalía: ¡Bueno!, el documento de levantamiento de información, es un documento diseñado en forma de cuestionario para recopilar la información de los consultores acerca de las oportunidades detectadas en cuenta, la matriz continuity es el documento donde se concentra la información recopilada para su posterior análisis, el formato de continuidad de servicio es el documento en el cual se asienta las oportunidades detectadas en la matriz para su posterior complementación y seguimiento con el cliente, ¡estos ya!.

Al: Ya no los sabemos

Thalía: Sí, porque está en el otro documento

Al: si, está bien pero yo quería saber que tú le había entendido pero está bien creo que sí, te voy a dar el voto de confianza.

Thalía: Ok, y el otro que le agregue la junta de alineación, le puse que es una junta conformada por: Gerente General, Gerente de Operaciones, Gerente de Comercial, Gerente Administrativo y Gerente de Recursos Humanos, para la aprobación de estrategias y toma de decisiones.

Francisco: Pero, a ver, es Dirección, conformada por la Dirección General

AS: por la Dirección

Francisco: Por la Dirección General

Al: es más, el Comité de Dirección, nada más es un Comité de Dirección, donde somos los tomamos la Decisiones, y lo que hacemos en esa junta en específico es una junta de alineación, que se supone es esta, donde estamos haciendo que todas las cosas coincidan para que la empresa opere mejor y es un Comité y si quieres poner por quién está representado, pues pon las áreas, ó sea, está Recursos Humanos, Comercial, ajá, esta Operaciones y un voto de calidad, es un voto de calidad el de Paco hahh. hahh. hahh.

Thalía: hahh. hahh. hahh.

Al: Él de manera práctica como externo, nos ve desde afuera porque no convive aquí los trancazos del día a día

AS: ¡No!

La: del taller

AS: No tenemos la ? todavía

Thalía: ¡Ok!, la responsabilidades en cuanto al proceso de continuity, o sea

AS: Es algo así, es algo así, como así una primitiva versión que en lo de un padre te quiera decir, que tu consejo ¿no? en lo externo.

Al: mm ¡ajá! sí

AS: Pues que si quieres aventarte.

Al: Gracias al padre de aventarte [mirando a la presentación]

AS: Sí!

Al: ¡Haber!, sigue, sigue Thalía, por favor ¡explícanos! queremos saber que en verdad estas trabajando.

Thalía: La responsabilidades en cuanto a la documentación son estas que es Dirección General aprobar este procedimiento, Coordinador revisar y asegurar el procedimiento, Responsables la correcta aplicación.

Al: ¿Quién es el responsable del área? A qué área lo confías, porque esta como abierto

Thalía: Porque, bueno Gabriel nos comentó que se designa a un responsable ¿no? en el [mirando a Gabriel]

Gabriel: Sí, lo que pasa, es que, ese es el formato del de elaboración de procedimientos, en la elaboración de procedimientos, pues sí, esta como responsable del área, porque son los lineamientos generales, aquí ay que aterrizarlo al..

Al: al responsable comercial

Gabriel: ¡aja!

AS: A darle nombre y apellido

Thalía: al área comercial.

Al: Sí

Gabriel: ¡Ahí ay que!, ¡ahí hay que aterrizarlo!

Al: Sí, porque aquí, ósea, es la figura, ósea, no lo puedes dejar en ocho meses, es un área nada más, y hoy nada más, acuérdate que tú eres para nosotros un chicharito, tú tienes que ir a meter el gol, es lo que tienes que hacer, pero en realidad deberíamos de tener un estructura completa desde el punto de vista comercial y no la tenemos, pero ahí es comercial mmm sale, y la junta de alineación está supliendo las funciones comerciales, para que entonces tú puedas tener las oportunidades de gol que necesitas.

Thalía: ok ¡ajá! Aquí viene la descripción de actividades proceso, prefieren este ó el, [mirando a lap top]

Al: primero el diagrama de flujo, si el diagrama está bien la narrativa deberá ser más fácil de llevarla a cabo y tienes tu así están moderados, está bien, el formato que quieras, queremos ver como esta, si el diagrama de flujo está bien, la narrativa es natural, pero esto, ahí si vemos que redacta y escribe como tarzan o escribe bien con secuencia y todo.

AS: ¡Como chita!

Mujer: ¿Cómo quién? Hahh. hahh. hahh.

AS: ¡Como chita! Hahh. hahh.

Al: Estamos aquí con un desarrollador ¡Peligroso!

Todos: hahh. hahh.

Mujer: ¡Oye! El Paco es muy este muy desatado

Francisco: No es que no hahh. hahh. hahh.

AS: Me limito, me da pena todavía

Todos: hahh. hahh. hahh.

Al: No has visto nada, no ha visto nada todavía

AS: No es nada hahh. hahh. hahh. & de hecho luego este luego nos vamos a ir a una terapia

Todos: hahh. hahh. hahh.

Mujer: una riso terapia

AS: una riso terapia fíjate que el tiempo que estuvo mi hermano en España le mandaron yole mencionaba algunas cosas, fíjate, creo le comentaron yo creo le preguntaron, fíjate que por allá esta la hay mucho por allá, estaba hay mucho y yo veo poco en la consultoría la riso terapia pero aplicada en los negocios, y llegan y sacan, hacen catarsis.

Al: Yo conseguí unas con yoga de la risa y todo eso, me conseguí unas lo que pasa

Mujer: ¿Yoga de la risa?

Al: ¡Sí! Las traje, vieron, esas chicas que vinieron a buscarme, que parece una niña, tiene que como veintiséis años y pero es una niña de dieciséis, hasta fui a ver a la de Elector para que no diera el Kalimbazo, no va a ser.

Todos: hahh. hahh. hahh.

AS: ¡Kalimbazo!

Al: No, pero resulta que ella estudio en España y yo me las quería traer, nada más que haz de cuenta que esta niña es como, no genera credibilidad y la otra que más o menos genera credibilidad es muy berrinchuda y chocamos durísimo entonces las mande directo a por las cocas, porque chocábamos muy duro.

AS: ¡Que platique con su mamá! hahh

Al: Y creo, que no platica con su mamá, la neta, hahh. hahh. La conclusión no tenía, yo creo que el problema es cómo no es una persona, es psicóloga pero yo creo que trae un chilaquil por ahí que esta flotando y choco conmigo a lo mejor no le pase con todo el mundo pero choco conmigo el problema con ella, es justo ella porque sino ya las hubiera traído porque sí necesitamos trabajar ese tema, ósea [contestando el teléfono]

AS: Comento que por ejemplo hay una dinámica que cada quien pasa, haber pasa tú, platicanos tus problemas, que problemas has tenido y se rien de él, eso energiza

Al: ¡perdón! ¿Qué paso?

AS: Se energiza la reunión

Al: No estamos en una junta de alineación pero, mañana estamos por allá [mirando al escritorio]

AS: No tenemos de que reír, ahora si vamos a trabajar saca todo eso y ya pues si inclusive hay seminarios para preparar ponencias y

Al: Ok, ¿con Víctor ó con quién?

AS: eso le da muchas aplicaciones?

Al: Ahorita te reenviamos para que les echas un ojo, pero a qué hora, a qué hora

Mujer: casi no habla tan fuerte, en serio ¡eh!

AS: ¡Montserrat!

Al: ¿sobre quién?, ¿sobre cuál discreción?

Mujer: Aparte es como este como yo vi que lo hacía muy rápido todo a manera de que no, pasaba muy rápido las diapositivas

Al: no solo es con Héctor Sánchez y nada más con Cristina

AS: ssssh, estratégico& les dejo la emoción y que sigan quebrándose?

Francisco: ¡Sí! Ya nos habían?

AS: estamos de penitentes

Francisco: es como haber no

Al: es que ahorita estamos en una junta, pero igual y ahorita hablamos, joye! que había quedado con Alberto [mirando La] ¿Tenias que hablar con Alberto?, ¿Te comprometiste?

La: No, ah pero en la mañana sí teníamos que hablar con él pero le mande un correo anoche finalmente ya Demetrio ya había hablado con Ernesto y el correo ya le había mandado correo Víctor y era para comentar lo mismo que había propuesto este chico de la capacitación.

Al: Es que vamos a tener que ver eso, situación pero avísame porque ahorita ya me adelanto y ni siquiera estoy enterado, es tu obligación contarme las cosas más importantes ¿no?

La: sí es que por eso lo estaba checando con este chico

Al: Sí pero no tenía que verlo con Metro, ahorita ya se desato la bronca como tenía que desatarse incluso? Haber sigue

Thalía: Ok, la actividad uno es la elaboración y aplicación de levantamiento de información ay se va generar un documento después pasamos a la actividad dos con los consultores que es la aplicación del documento pasamos actividad tres hacia ventas que es análisis del documento y elaboración de la matriz, sale otro documento, pasamos ¡ay perdón!

Al: haber espérate, espérate el inicio ¿cuál es tu primera actividad?

Thalía: elaboración y aplicación del documento del levantamiento de información

Al: No ¡tú revisaste esto Gabriel?

Gabriel: mm mm

Al: esta no es tu primera actividad, tú parte de un llenado del documento, ese documento lo llenas una vez y es este, lo elaboras una vez, ósea, ¡ah! Ósea, este es mi documento y ese es tu punto de partida ese documento, esa es tu base.

Thalía: entonces empezamos en la aplicación

Al: Lo primero que haces es la aplicación, ósea, no confundas que estás haciendo el proceso desde cero, porque son las actividades rutinarias del proceso, de rutina el proceso lo vas a volver hacer desde formato, es la primera vez que lo hiciste y es la única, entonces tú comienzas desde el formato tal, y los consultores

Francisco: Para esas actividades existe más procedimiento

Al: Es más comienza con la definición de un calendario, ¡sí! de un calendario por un calendario de, un calendario de la generación de un calendario de entrevistas, y luego las aplicas a las entrevistas, porque tienes que llevar una dirección en cada una, ósea, no puedes ir a ver que hay, tienes que ir a buscar cosas específicas, lo primero es, un calendario de entrevistas se define un calendario de entrevistas, trimestral ósea la periodizad con la que se va hacer, después que defines un calendario de entrevistas, lo vas a ir a aplicar en un periodo máximo de una semana y después lo vas a traer el resultado y lo vas a consolidar en una matriz y lo vas a presentar en la junta de alineación en la junta de alineación se va a definir que prioridades llevan y que oportunidades son reales ó no para empezar a documentar luego tienes que regresar con el consultor donde encontraste la oportunidad a documentar la oportunidad a un siguiente nivel de detalle, después de que las documentaste a cierto nivel de detalle, tienes que ir con el cliente a presentarles esas oportunidades y las que prosperen o no las tienes que retroalimentar en la matriz para la junta de alineación, pues ese es tu proceso.

Thalía: Ok

AS: El calendario que les puede servir creo que en las presentaciones que les hice, creo que los hice en la semana seis hay unos archivos que tienen, hay esta un formato que te podría ayudar, porque sí eso lo vimos en una de las presentaciones aquí

Francisco: ¿en la semana seis?

AS: Creo que es la semana seis.

Al: ¿Tú tienes el documento?

Mujer: ¡Cuál?

Al: El completito del

AS: Las presentaciones

Francisco: Lo que te pasamos

Al: Lo que estás leyendo para oferta de Valor

Mujer: Ay sí todas

Al: ¡Ay esta!

AS: Ay en los archivos en la semana seis

Mujer. Ah sí me las pasaron todas & Sí tu me las pasaste

AS: Para hacerlo, ok, ese es el formatito sino me equivoco

Thalía: Ok, entonces aquí sería la aplicación del documento en vez de la graduación
Mujer: calendarización ¿no?
Francisco: primero la planeación
Thalía: planeación
Al: Plan secundario ya está la parte de la planeación
Thalía: Luego la aplicación, luego pasamos con los consultores regresamos a ventas con el análisis del documento y la elaboración de la matriz, volvemos a pasar, y ya elaborada pasamos a la junta de alineación para la detección de oportunidades y asignación de prioridades, regresamos la a ventas
Al: no, regresas con el consultor a la documentación detallada de oportunidad.
Francisco: Lo que se hizo ayer
Al: ¡Ajá! Y después de esa documentación, se visita al cliente al interesado
Francisco: Para la validación
Al: para la validación de?
AS: Esa es la interacción
Al: es la interacción
AS: Diagnostico, interacción y luego ya la propuesta de mejora
Al: ¡Oye! Encontramos esta oportunidad
Francisco ¡Encontramos esto!
Al: ¡Encontramos esto! Puede ser que lo haya visto o no lo haya visto y es ahí donde se define
AS: Valide
Al: si va o no va en esa junta
Francisco: ¡Ajá! ¡Exacto! porque por decir por ejemplo alguna modificación a un módulo, ¿no? si pero ya lo sé, pero ya me toca el rol out, unánime, ya no le va dar sentido hacer modificado
Al: hacer las modificaciones
Francisco: porque viene el rol out. Ya así lo va a dejar con todas las falla que tenga
Al: Y se retroalimenta en la matriz cual es la situación de esa oportunidad
Francisco: Se transforma en en la posibilidad de participar en ese rol out
Al: ¡claro!
Francisco: o se descarta
Al: ¡exacto! Entonces ya tienes lo que vas a tener es el resultado de la entrevista con ese cliente vas a realimentar el plan de cuentas pero ya con cosas reales, ¿si Ruth?
Ruth: ahí hicimos un paso, lo que pasa que ahí hicimos un paso anterior antes de tener la cita con el cliente, puse la parte de documentar internamente junto con estrategia operativa y ya después revisar con el cliente, ¿entonces nos saltamos ese pasito?
Al: Es que ya no vale la pena regresar con la junta, la junta lo que hace, ósea, la junta lo que hace es definir y verificar las oportunidades en conjunto, cuándo vas y documentas a detalle con el interesado, quien tiene la obligación de revisar es operaciones no la junta.
Ruth: ¡No!, ¡No! de hecho en junta se detecta las oportunidades y después regresamos a ventas para documentar la oportunidad, hacemos la estrategia operativa y regresamos con el cliente ya pero con el recurso pero ese pasitos no los saltamos entonces y ¿nos vamos con el cliente?
Al: ¡No! es que nunca vas con el cliente, ósea, vas y visitas al recurso información
Ruth: ¡Ah!, bueno al recurso ¡Ah!
Al: Al recurso porque es el que tiene más información, inclusive
Ruth: ¡eh!, ¡eh!

Al: esa visita con recurso puede tener vinculación con el cliente ya directo para documentar

Ruth: ósea, primero vamos con el recurso y luego hacemos cita con el cliente ¿no?

Al: ¡Claro!, y entonces ya vas y le dices aquí esta, aquí esta, lo que detectamos la apertura, lo que ve el cliente es que va a decir ¡oye! chin ya me salvaste la vida yo no lo había visto esto, ¡ah! ó puede decir es que eso ya lo vi pero no puedo hacer por esta razón, por esto te decía, que la opinión del cliente lo que hace es que va a tu plan de cuentas,

Francisco: Y esa segunda

Al: entonces ya sabe ¡oye! sí pero ahorita no tengo presupuesto me liberan presupuesto en agosto, ok, entonces lo anoto

AS: Y tu lo colocas

Al: ¡Oye!, qué onda con esta oportunidad

AS: en un papelito y le pones, a lo mejor manejas también color ¡eh!

Al: ¡sale!

Francisco: Incluso una segunda visita con él, con él recurso con el consultor, no se puede hacer pronto, porque por ejemplo aquí en la junta se puede decir es prioridad uno, como lo de los sorteos por internet, aquí le dimos una prioridad alta, ayer que tuvimos de nuevo con Alejandro oye no es que trae estas dependencias, que en la primera entrevista donde se detectó no se había visto, que si, si existiendo la oportunidad pero depende de que primero termine el proyecto piloto de gana gol en el que no estamos participando y después depende de que quede el rediseño de la página web, pero bueno, si continuar creo se cambia la prioridad.

Mujer: ¡sí! es proceso crítico

AS: es una madrecita creo que es nuevamente parte es un archivito que les puede ayudar, creo que son cuatro

Mujer: es una mapa estratégico, todo es como un mapa de, para llegar a esta oportunidad hay que hacer esto antes

AS: ¡Sí! Es una tablita de status que se va guardando

Al: Si pero ahí lo que estamos mandando la información verídica y lo más cercano a una venta, lo estamos sacando de continuity para que se vaya a tu plan de ventas, ósea, al final vas a tu plan de ventas y vas a decir aquí tengo

Mujer: ¡Sí!. Ya puedes pronosticar tiempos

Al: ¡Claro! Y eso ya lo puedes mandar a tu presupuesto

AS: ¡Si no!

Al: porque el porcentaje de tus actividades es muy alto ya, ósea, ya la asertividad en esa venta es muy alto, sí ahí ya lo estas mandando prácticamente como una venta planeada, porque es una oportunidad que ya se revisó, se validó e incluso el cliente dijo ¡sí! ¡sí! es cierto me hace falta y se va al plan de cuentas, mmm aja, inclusive va a ver cosas que hay cosas que esto este año, esto lo vamos a hacer el otro año ó dos años, y se llegan a ver cosas así ¡eh!, entonces tú estás haciendo, ahorita vas a empezar alimentar, ella va a empezar alimentar todo el plan de cuenta de este año con esta primera cuenta, más lo que no nos llega por RFI, ¡Sí?

Francisco: Por invitación

Al: Esos dos diferentes, por invitación, entonces eso está alimentando un plan de cuentas, siempre, ¡mm aja!, entonces pero aquí la idea de continuity es que las actividades deben ser muy altas el porcentaje batea muy alto, porque hicimos todo el procesito, entonces está alimentado y ella va a saber cuándo llegar, ¿te acuerdas que tenemos pendientes esto? ¡Ah sí cierto! Ya no me había dado cuenta por tener esta bronca, ahorita lo hacemos, ¿Cómo te lo asigno directo? No pues no se puede, ¿Vamos a concursar? Bueno, ok, pero ay que sacar el concurso pero mira los

tiempos, muchas veces tú te alcanzas a dar cuenta de peligros o de situaciones de ley o tiempos y todo que el coordinador pierde de vista, cuando ellos pierden de vista es cuando te agradecen que tú le hallas hecho este análisis, oye acuérdate que si no empiezas a ver este proyecto en septiembre no vas a estar listo para el cierre de año y va a ser grave.

AS: Te va a cargar el:

Al: Te va a cargar el payaso, a tí

Francisco: Deberás así tenemos que llamar a Alberto

Al: A ¡Exacto!

Francisco: Oye si al final no me lo quedo, no importa pero tenemos que empezar hoy porque si no ¡no! terminas y fue primera política que tenemos con él. & Ese es el primer proyecto que quedamos ahorita

Al: ¿Y qué dijo?

Francisco: Ay está bien hazlo

Al: Bueno hazlo, y yo veo

Francisco: Hazlo y yo veo como le hago ya es tuyo pero ya empiézalo, porque sí, se dio cuenta que las cuentas ya no le daban los tiempos y no había hecho nada ese día

Al: No había verificado su plan, esas cosas son de mucho valor para ellos cuando están en una inercia muy fuerte.

AS: ¡Ya empiézalo! Ay están, ahí están, ya empiézalo.

Al: y eso va en firme, ese es un ejemplo de continuity que quedo en firme solo por avisarle a tiempo, por eso va a negociar con risas con el cliente y esa es la esencia de la, ese es el espíritu de la continuidad de nuestro negocio con ellos

Mujer: ¡Sí claro!

Al: en algún momento ya ni las oportunidades las dejan porque ya saben que les estamos cuidando las espaldas ese fue el caso con Alberto y ahí teníamos el riesgo igual que dijera no tengo el presupuesto pero hay que hacerlo, igual lo íbamos hacer la diferencia era que teníamos a nuestro banco de favores una solución integrada para él, ¡sí! porque esta cosa va alimentar la cuenta y va a alimentar el banco de favores, aguas, eso es bien importante contar con él, ese concepto está en el libro de Pablo Coello en

AS: que termino de análisis es finalizar

Al: Ay lo vamos a fidelizar si claro, vamos a ganar la fidelidad del cliente impresionante, pero ese concepto de banco de favor esta en un libro de Coello, por ahí lo tengo te lo voy a prestar y no sé si lo hallas leído o no, pero eso es importantísimo, porque entonces al final chin

Todos: la gente está en deuda contigo

Al: ¡claro!, entonces cuando tú dices, este trabajo que crees...

[fin de la conversación]

Transcripción video 149

AL: este proyecto cayó del cielo ¡y así son! ¿por qué no me das chance? cuando le dices ¿oye porque no me das chance? y ya traes tu banco bien lleno ya no hay ni para donde hacerse.

RU: ¡claro!

AL: es tuyo!

AL: entonces pero esa, esa es la situación en la que hay que acumular continuity

AL: continuity va a acumular valor agregado, que tiene que diferenciar valor agregado del compromiso de proyecto para que entonces los resultados sucedan a efectos de la generación del negocio

AL: y la generación del negocio asociada a la fidelidad del cliente Si, que es así como se gana, cuando ocurre la espalda de a deberás! la fidelidad es es del cliente absoluta

AS: es eterna

AL:por eso este procesito es tan importante este es el espíritu para existir en cualquier corporativo, el que quieras! este va a ser válido donde donde entremos tenemos que trabajar a partir de esto! siempre!

AL: si es ese continuity! por eso es ta tan! tan! Importante negocio y esa es responsabilidad comercial <pausa> esto es lo que hace Bimbo a los ejecutivos de cuenta todos tienen que trabajar con esto... todos... siempre esto es una rutina específica con tiempos y todo la... las entrevistas son trimestrales negocio por ejemplo a ellos hay que ponerles tiempos negocio pueden durar máximo una semana en un sitio negocio y a la siguiente semana se tienen que abrir nuevas oportunidades y a la siguiente se tendrán??? En tres semanas se tiene que correr el ciclo completo! negocio y entonces cada tres I fíjate! Cada tres meses durante tres semanas vas a ejecutar nuevos ejecutivos negocio ahí está ya después nada más es decirle acompañando a las oportunidades del cliente pero no a pedir las Porque no es lo mismo decirle... ¿oye? pues fíjate que suponemos no, mira traes esta bronca aquí estamos! negocio ¿cuando la empezamos? negocio si esa es la diferencia sustantiva que va prestarles nuestro servicio a toda la competencia negocio ¿Sale?

AS:pero hay que ir afinando bien ese mapita, porque eso es lo que va a servir

AL:si, pero... pero ahorita va bien! nada más...

AS:ahí va bien, lo que te puede ayudar, ya habíamos visto algo de esos formatitos no sé si recuerden hubo alguna presentación aquí que les hice... no sé si son los archivos de la semana seis negocio porque una semana creo que es la evaluación ¿no? de Recursos Humanos, hay muchas cosas que tienes.. que tienen... que ver.

RU:si, con la parte de evaluación

AS:donde se les hacen entrevistas y ?? ¿qué tipo de consultor, de: vendedor es? negocio pero no sé si en ese... también hay eso o en la semana 4, en la semana 6, ¿6 o 4? de... de... la cierre de ventas negocio porque a lo mejor me estoy haciendo bolas y es la segunda en la generación del plan de negocio seguro es la tercera! Son tres... grandes etapas, uno, defines la oferta de valor, otra, desarrollas el plan

RU: de, yo tengo una del cierre de ventas

AS:la otra, la administración...

RU:que es el plan de determinación, la otra es la semana ocho negocio el modelo de ventas por proceso

AS:si ahí está explicado el modelo del proceso??? Pero detrás de esto hay unos formatitos... hay ejemplos de formatos pero no me acuerdo si fueron en la semana 6 negocio esos archivos se los envié por negocio para no empezar de cero!

AL: ¿los estás siguiendo?

TA: ¡si!

AL: porque esto es parte de...

RU: ¿es la parte de la licitación de presupuestos y esas cuestiones? porque son los formatos que yo tengo

AS: aja...! puede ser que ahí haya... uno de presupuestos también negocio

RU: ese con los líderes de

AS: ahí debe de estar! pero ayuda bastante ya teniendo eso... lo que estabas diciendo caza... ¡exactamente con esto! Lo que habría que ver, que habría que hacer, es quitarle columnas o agregar! eso ya está un función del tipo de negocio... lo vas ajustando! Si los archivos??? –

AL: ¡exacto!

AS: ??? y lo vamos a ir empatando con lo que... hoy Araceli nos estuvo... retroalimentando I va camino

CR: ¿y eso es lo que tendría que hacer para la parte de la cobranza?

AL: si, tú tienes que hacer los diagramas de flujo la situación es que negocio al terminar aquí cuando tenemos o sea alimentamos el plan de cuentas y ese plan de cuentas lleva un seguimiento específico! A ese ya no le podemos decir en estas fechas, si no lo que mande el cliente... ahí vamos al tipo de cliente en el plan de cuentas ya no son los nuestros, aquí controlamos, en el otro seguimos negocio somos seguidores específicos del plan de cuentas una por una de las oportunidades negocio las vamos a ir siguiendo y una vez que sucede... se genera el disparador para cuentas por pagar por cobrar negocio Si? Pero arranca desde comercial entonces aquí lo que tendríamos que hacer es la parte de la formalización y el contrato negocio si va a llegar por concurso o va a llegar por asignación directa negocio que... ese caso se va a repetir en cualquiera de los clientes porque todos tienen la razón son reglas normalitas de negocio concursas una oportunidad o la asignas directo cualquiera de los dos casos y a partir de que... se genera el concurso como se llena? como se juntan operaciones? Este... los que concursan deben estar guiados por operaciones por comercial y por administración para ir a concursar, no? o sea no es solo operación es de todos! Luego... la otra es me la asignaron directamente entonces entro a operaciones a hacer planes de trabajo, entregables y todo... alcance... hay Ruth! se vuelve bien critico el tema que se llama alcance... tú tienes que vigilarlo durísimo... porque una buena definición de alcance nos genera negocio una buena relación con el cliente o nos puede echar a perder el negocio negocio el alcance es clave entonces hay es en donde le tienes que poner foco y yo diría que arranques con el siguiente proceso Tu! Porque ya es la formalización de la generación de propuestas ya sea vía un concurso o vía asignación directa negocio que en realidad lo del concurso es que es un proceso antes de la asignación directa nada más... o sea todos en algún momento se juntan a la definición del trabajo detallado I si? son dos entradas del mismo proceso y entonces como se va armando y todo para sacar costos sacar este... requerimientos, todo disparar la parte administrativa, disparar a recursos humanos, pero ese ya lo deberías de comenzar también para empezarlo a formalizar negocio si? Independientemente de cómo se dé ahorita este es nuestro arranque, pero hay que sacar todavía el proceso ya de... cierre, de venta y... firma y firma de contratos porque es ahí donde sucede la firma

de contratos y de ahí todos los disparadores hacia la parte administrativa, porque ese es el primer disparador de la cobranza negocio Si? Entonces hay yo diría, pues ya de una vez cuélgate de esta salida que ya es el plan de cuentas el plan de cuentas es el que tiene la... la... diferenciación en tiempo y evolución al plan de cuentas nosotros lo... lo alimentamos organizadamente negocio la otra parte no la otra parte es... como lo demanda el cliente entonces ahí puedes poner tus disparadores a partir del plan de cuenta Sale? Y de ahí nos vamos hacia delante, para tener orden porque si no... al ratito cuando empecemos a tener volumen de trabajo que nosotros queremos tener el método es el que nos saca adelante

AS: sí???

AL:el método, de una manera muy fácil puedes asignar un ejecutivo de ve, de cuentas sobre este modelo, si?

RU:si, sobre el modelo

AL:metemos otro chicharito y pum! ahí se va, negocio ¿Sale? pero este es el, sobre este modelo negocio Sale! Pero todavía falta la otra parte deberías de arrancar y GA ya lo único que tiene que bajar es la... a partir de la definición del alcance entra él porque la ejecución él, la tiene que vigilar él??.

RU:¡ok!

AL:y él se vuelve a conectar con continuity, él se tiene que volver a conectar a este proceso, tiene que encontrar sus conectores, para que todos tengamos el ciclo cerrado I ¿Si? de crecimiento y ya no se nos va

RU:ok! Si.

AL:y ella también tiene que ver de dónde se va a conectar y también esta... Cristina, pero se conectan del que tú vas a empezar a documentar entonces comiéndalo y tu empieza a identificar la parte del proceso de recuperación negocio para que entonces podamos pegarle al indicador, ahorita ya tenemos el más crítico que vamos a trabajar todo el año nos va a llevar todo el año trabajar el tema de la cobranza! pero es... el más crítico... ahorita! si hay algo importante que tenemos que trabajar es ese, porque es el musculo para aguantar pink para aguantar ce consulting y todo lo que necesitamos

GA:y que el crecimiento sea real... porque puede crecer pero si todo ese crecimiento se va a ir en, en... este...

AL: en financiamiento

GA: en financiamiento pues de que...-

AL:no ¿y qué crees? nos vamos a encontrar el tema de que, pues oiga no podemos vender porque ya no hay financiamiento

GA:ya no hay con que comprar una lap el equipo

AL:no podemos permitirnos eso I entonces ahorita empezarle a pegar a pegar a los tiempos, pero bien... organizaditos negocio entonces ya de una vez enlazamos ¿no? o sea: ya te vas a acordar donde comienzas yo de ahí quiero que comiences tú y le pases la estafeta a GA, a CR y a LA, desde tu proceso arráncate con puro diagrama de flujo, olvídate de todo lo demás I con puro diagrama de flujo

AS: ya teniéndolo es más fácil

AL: para que la semana que entra tengamos tu diagrama ya conectado con esto ya te di la conexión entonces de ahí arrancas y ya empezamos a conectar, si puedes pelotealo a GA, cuando tengas tu primer diagrama a GA, a LA y a CR, ellos va a saber dónde se conectan, ella ya tiene documentado todo, para ella va a ser más fácil! pero LA tiene que empezar a sumar todo con este proceso!

Anexo 2.2.- Transcripción de las reuniones de trabajo utilizando la metodología de análisis

Transcripción video 143

Fecha de video grabación: Marzo 15 de 2011

Hora de inicio: 11:24 am

Duración aproximada: 4:18 minutos

- (1) AL: =y la otra\ tengo ahí una estrategia de marketing global I que no he podido desarrollar II ca??? la vamos a sacar muy pronto! [mirando a AR]
- (2) AL:=y yo creo que la vamos a aventar con pink I pero el problema es que necesito que este estable I porque I ahí lo que <pausa> por ejemplo I este I la captación del mercado I la vamos a hacer internacional... [mirando a AR]
- (3) AR: mmm... [mirando a AL]
- (4) AL:=pero la vamos a hacer así I ya::CE. Consulting va a empezar a operar Argentina en cuestión de días... II y después va a operar Colombia I pero <pausa> en el caso de pink lo vamos a abrir todos de un solo jalón I todos los canales I nada más que... este... ahí ya tengo una estrategia de mercadotecnia II basada en medios electrónicos I que va a ser así... como I muy contundente II muy rápido... [mirando a AR]
- (5) AR: claro... Ok [mirando a AL]
- (6) AL:=pero hay que dejarle que agarre un poquito de forma I está muy chiquita todavía [mirando a AR]
- (7) AR: le mmm... Ok [mirando a AL]
- (8) AL: esa va a estar más agresiva II esa es la que te decía que te va a gustar también! La estrategia. [mirando a AR]
- (9) AR:=sale... [mirando a AL]
- (10) AL: esa te va a gustar como estrategia...[mirando a AR]
- (11) AR: sale, muy bien [mirando a GA]
- (12) AL:=¡global! ¿sale::?/[mirando a GA]
- (13) AR: ¡sale! [mirando a AL]

- (14) AR:=entonces I este:: ¿cuando crees me pudieras enviar la información?
[mirando a GA]
- (15) GA:=¡hoy! [mirando a AR]
- (16) AR:=¿¿hoy?? [mirando a GA]
- (17) GA:=¡hoy! este:: en el trans:?? en el resto del día/ I pero hoy\ [mirando a AR]
- (18) AR: para que nosotros podamos ver este: I ya... II pues: otro avance\ [mirando a la agenda]
- (19) AL:=si, para ver estos ajustes no? I de lo que vimos\ [mirando a AR]
- (20) AR: si los ajustes y todo I incluso ya ver la I la realidad de... ce consulting < pausa> ya este??? [mirando AL]
- (21) AR:=que es:: ¿febrero? [mirando a RU]
- (22) RU:=si, ¡a febrero! [mirando a AR]
- (23) AR:=¡a febrero! podría ser: no sé, a lo mejor el próximo viernes I que es viernes 25 para volver a vernos I volver a hacer???... muchos ajustes I estas reuniones de presupuesto ahorita/ tienen que ser más seguidas ya que va a haber muchos re ajustes. [mirando a AL]
- (24) AL:=hasta que los ¿? [mirando a AR]
- (25) AR: si hasta que se vea... conforme! ahorita pues si hay más o menos I pero para que se vea conforme y ustedes me van a ir diciendo no esto... ni lo pongas no? no tienes caso I o no así no es... nuestro negocio- [mirando a todos]
- (26) AL:=ok, pueden ser tan seguidas como quieras, nosotros nos reunimos todos los martes [mirando a AR]
- (27) AR:=¡ah! [mirando a AL]
- (28) AL:=entonces I este I pueden ser tan seguidas como quieras I todos los martes nos reunimos [mirando a AR]
- (29) AR:=entonces seria <pausa> ¿el... Martes 29? ¿Podría ser? [mirando a AL]
- (30) AL:=si, ¿porque no? [mirando a todos]
- (31) GA:=si [mirando a AR]
- (32) AR: ¿=si=? [mirando a GA]
- (33) AR:=y vemos ya/ un avance bien de eso I y ya les presento el \presupuesto tal cual ya con cifras este... reales y las estimadas I ya vemos las gráficas, ya vemos todo con todo lo que me llevo ahorita y ya después me dices?? [mirando a todos]
- (34) AL:=¡órale! [mirando a AR]
- (35) AR:=sale, ¿a las 10? ¿Igual? [mirando a AL]

- (36) GA:=¡aja! [mirando a AL]
- (37) AL:=Si, si a las 10 está perfecto! [mirando a RU]
- (38) AL:=¡si! ¿si RU? [mirando a RU]
- (39) RU:=¡si! [mirando a AL]
- (40) AL:=no tienes porque??no, es que pink consolida aquí I entonces está ahorita?? [mirando a RU]
- (41) RU:=si, perfecto! [mirando a AL]
- (42) AL: necesitan hacer con perfiles todo lo que se va a consolidar. [mirando a todos]
- (43) AR: ¿y de pink/? ¿me enviaran también información estimada/? [mirando a todos]
- (44) AL:=Si, tenemos una planeación [mirando a RU]
- (45) AL:=si, ahorita de hecho vamos a [mirando a AR]
- (46) AR:¿=gastos, costos=? – [mirando a AL]
- (47) RU=???
- (48) AL: **¡=todo=!** [mirando a RU]
- (49) RU:=nada más faltan costos y ya/ [mirando a AR]
- (50) AL:=si/ [mirando a RU]
- (51) AR: ¿cuándo me enviarían la de pink? <Pausa> hoy es día 15/ [mirando a la agenda]
- (52) AL:=el lu?? [mirando a RU]
- (53) RU: =nada más con que verifique con la licenciada los últimos costos= [mirando a AL]
- (54) LA:=mañana a más tardar [mirando a AR]
- (55) RU: =hoy y mañana= [mirando a AR]
- (56) AL: =si=/ [mirando a AR]
- (57) AR: ¡=sale=! [mirando a la agenda]
- (58) AL:=¡si, si! me gusta la idea [mirando a AR]
- (59) AR: y ya el 29 ya vemos... [mirando a AL]
- (60) AL:=el 29 vemos [mirando a RU]
- (61) AR: ya vemos I más I formal el presupuesto – [mirando a la agenda]
- (62) AL:=aja <pausa> si, si [mirando a AR]
- (63) AL: bueno/ si también, porque si quiero ir ya bien con las dos CE Consulting y Pink I luego las consolidamos para qué?? [mirando a todos]

- (64) AR:=Así es, Ok! [mirando a AL]
(65) AL:=¿Listo? [mirando a AR]
(66) AR:=¡Listo! [mirando a AS]
(67) AL: estamos en reestructuración\ ¿si, no:/? ¿verdad? [mirando a todos]
(68) AS:=si::, si, si:::

Transcripción Video 146

Fecha de videograbación: Abril 29 de 2011

Hora de inicio: 12:20 pm

Duración aproximada: 35:27 minutos

- (1) AL: ¿cómo ves:? no, pero está bien/ yo creo que está llamando un poco la atención porque va todo al corriente\ [mirando a AR]
(2) AR:=¡exacto!, están presentando las obligaciones| ¡listo!| [mirando a AL] & bueno| éste es el presupuesto, [manipulando la laptop]
(3) AR: vimos la vez pasada un bosquejo de lo que era el presupuesto, ahorita vamos a ver ya lo que es el presupuesto del mes de enero y de febrero| ustedes tienen estimadas para todo el año unas ventas, unas ventas de::, según esto lo que ustedes tienen estimado para el dos mil once es veinticuatro millones de pesos, si se fijan la en los trimestres que van a estar más fuertes en la parte de los ingresos van a ser los últimos trimestres ¡ajá!, lo podemos ver acá|
(4) AL:=¡ajá!, para que se vea como baja la:, abajo| abajo| [señalando a la presentación], sí es lo fuerte, de hecho ahorita, justo en esta época, por eso se tiene que ir vigilando mucho, **es que justo ahorita se ejercen los presupuestos**, empiezan a salir los concursos, los cien, y es por eso es que ahorita hay que buscar los programas|& Ya estamos listos\, ¿verdad/? [mirando a RU]
(5) RU:=/ya/ ya está lista la página=
(6) AL:=/ya/ ya la vi, ya quiero dar clic| [mirando a RU]
(8) RU: ¡::ah, ::ya!
(9) AL: ya quiero | [mirando a RU] &deja ver como se ve aquí [mirando la laptop]
(10) RU:=¡no! Hahh. Hahh. Hahh.|si mañana le voy a dar unos ajustes de formato en algunos textos y ya
(11) Al:=Ya te contestó Aida sobre el inglés y en español| haber, ahora si [mirando la presentación]
(12) AR: ¡bueno! en el estimado que es de color amarillito, si lo ven, este es el estimado, son las ventas mensuales, entonces casi, casi, sus ventas como las tiene

estimadas, son crecientes, pero grueso, a partir de los últimos meses digamos que son los mismos, los últimos tres meses que tienen estimados, se mantienen pero a partir de ahorita del viernes primero de abril lo que tienen estimados es que van creciendo todos los días [mirando a todos]

(13) AS:=¿Es real?

(14) AL:=¡sí es así! [mirando a AR]

(15) AR:=casi exponencial ¡eh! [mirando a AL]

(16) AL:=es así ¡:eh!

(17) AR:=es exponencial ¡eh!

(18) AL:=es así

(19) AR:=Exponencial esta parte

(20) AL:=para eso nos estamos preparando, así es como lo tenemos nosotros, es real [mirando al fondo de la derecha]

(21) AR: ¡Ok!, aquí la parte de la media ..digamos es que tienen dos millones de pesos, les puse esta verdecita, para que veamos si estamos por debajo de la media, obvio que ahorita de inicio estamos por debajo de la media, ¡ajá!, y el color verdecito es el:: dos mil diez, si se fijan es el dos mil diez, este de aquí es el dos mil diez, si se fijan el dos mil diez fue casi más bien plano fue lo que me mandaste y la parte del dos mil once está casi exponencial ¡:eh! [mirando a AL]

(22) AL: ¡sí!, hay una razón, lo que pasa que nosotros no teníamos toda la estructura para seguir creciendo, y sabíamos que nuestros riesgos eran muy grandes cuando estructuramos, entonces arrancamos con el proyecto de operación, hicimos análisis de clientes, de nuestros productos, hicimos la planeación estratégica, entonces, ahora es cuando tiene que dar resultado todo lo que planeamos[[mirando a todos]

(23) LA: ¡buenos días!/ [mirando al teléfono]

(24) AL: fue todo un año de trabajo], es justo la liberación]

(25) AR:=¡ok!, bueno, estas son las ventas acumuladas, que ya podemos comparar lo que es dos mil::, este es el estimado, estas son acumuladas como se va a ir viendo y ahorita contra lo estimado lleva un pequeño este ::, un pequeño diferencial toda esta parte no se..a eh:: concretado, entonces aquí tendrían que meterle más el acelerador para poder subir el estimado para acá, para poder llegar en acumulado en el total anual, ¿Sí? [mirando al fondo del lado derecho]& bueno, aquí viene una gráfica de lo que son la utilidad del ejercicio, la parte de la utilidad del ejercicio está estimada del global, esa es la utilidad de tres millones y medio, e igual aquí se ve

cómo va creciendo en los meses, obvio, por las ventas que se van teniendo más en el año, aquí hay un efecto bien extraño lo que es la parte de los primeros meses, si se fijan, ahorita, ahorita en este real traemos una perdida, aquí está, que es básicamente por la parte que me comentaba Laurita que es la facturación de Enero que se factura en Diciembre, o ¿qué? [mirando a LA]

(26) LA: lo que pasa es que normalmente se supone que tendríamos que facturar diciembre en enero, porque ahí las ventas por ejemplo te ponen enero, lo que tú ya tienes contemplando pero por ejemplo no facturamos nada en enero porque diciembre se factura en diciembre, o sea, ahí, por eso se refleja así, por ejemplo, este:: enero lo vienes facturando en febrero]

(27) CN:=provisional

(28) LA:=lo que tú pones en enero en ventas, tengo en enero ésto, pero facturado, tú lo tienes facturado hasta febrero, por eso hay esta diferencia y se va a ver ahí en la gráfica ¡sí me explico? [mirando a AR]

(29) AR:=¡sí!, que vas un mes desfasado, digámoslo así, en producción, ¡le llamamos así! [mirando a LA]

(30) Fco:=sí lo generado, que es generado

(31) AL:=por eso manejamos el tema de dinero generado, el dinero ¿ [mirando a Fco]

(32) Fco:=lo generado, la persona ya está trabajando a partir el primero de enero hasta el treinta y uno de enero, va estar trabajando eso es para nosotros es generado, para nosotros lo planeado de ese mismo recurso es que esté trabajando todo el año, entonces lo planeado es febrero, marzo, abril hasta diciembre, lo generado, es enero y lo facturado es a partir del primero de febrero en el momento que se emita la factura y lo cobrado dependiendo de los tiempos

(33) AR:=¡así es!, entonces aquí, que va a pasar?? entonces entiendo, aquí en diciembre va a aparecer un pico, porque a lo mejor pueda pasar que pidan facturas de diciembre lo diciembre, en ese momento se hace el corte y ya no va a ver un mes de desfase ¡no? [mirando a LA]

(34) LA: ¡exacto!

(35) AR:=puede ser que aquí en lo estimado en lo real, no va a quedar así, sino va a ver un pico y en el global si ya se va a ver el efecto

(36) Fco:=entre noviembre y diciembre, porque en noviembre, desde noviembre comienzan a pedir que se provisionen los pagos, ellos empiezan a aprovisionar los pagos y piden las facturas por adelantado

(37) AR: entonces les quiero mostrar la parte de las ventas, aquí vamos a ver primero la parte de las ventas, el estado de resultado del mes de enero como comentamos no tiene nada de ingresos por la parte que comentamos que se factura por producción realizada y los costos que tuvieron este mes fueron de quinientos cincuenta y tres mil pesos y la parte de gastos operativos que son tres cientos setenta y un mil pesos, entonces, tienen una pérdida de novecientos noventa y cinco mil pesos, en el mes de enero contra la utilidad que habían planeado que es básicamente lo que tienen los ingresos [mirando a AL]

(38) AL:=¡oye!, ¿Cuánto nos costó la fiesta? [mirando a LA]

(39) LA:=¿cuál fiesta? [mirando a AL]

(40) AR:=¡ok! si quieren vamos viendo la parte de los costos ... de los quinientos cincuenta y tres mil pesos .. de los cuales de PMS fueron ciento cuarenta y seis mil, de DBA ciento setenta y nueve, de complains no tiene nada, de Consultoría son ciento cincuenta y tres, de Proyectos de Desarrollo son veintinueve y de Recursos con perfiles especializados son cuarenta y cinco, ¿no te suena? [mirando a Fco]

(41) Fco: complains ¡no! no y los de perfiles especializados ¡no!

(42) AR:=¿no? [mirando a Fco]

(43) AL:=son dos, al menos de java [mirando a LA]

(44) AR: =si quieres revisamos [mirando sus datos]

(45) AL:=Son cuarenta y cinco mil [mirando a LA]

(46) LA:=no, no, no son gastos, estos son gastos[[mirando a AL]

(47) AR:=son costos, ¿no:? más tu sueldos [mirando AL]

(48) LA:=tus gastos, tus sueldos [mirando a AL]

(49) GA:=pero es que Complains si si

(50) AR:=¿si tiene? [mirando a GA]

(51) GA:=si tiene/

(52) LA:=¿quién está en complains GA? [mirando a GA]

(53) Fco:=están como en retroceso

(54) AL:=eso es lo que tenemos que transformar, más bien en servicio, ese es uno de los temas que tenemos y justo, en la plática de ayer vi cómo podemos hacer la transformación a servicio, porque eso lo tenemos que convertir en un complain formal con visión de servicio, y decir ¿ya sabes que ya hay un servicio que incluye esto? para que cada vez que requieran algo más ya se lo dotemos\ es que es eso,

oíste eso son los procesos, no es un concepto como lo pusieron ustedes [mirando a AR]

(55) AR: ¿entonces? [mirando a AL]

(56) RU:=es como lo habías asignado, no es un proyecto

(57) AL:=¡exacto! /o como servicio/ que lo ideal es que se deje como un servicio, para que sea tri-anual, que es lo que queremos ¿no? [mirando a RU]

(58) RU: Lo que pasa es que no hemos trabajado cómo vamos a cotizar los servicios ó los proyectos]

(59) AL:=¡Ah! Sí bueno ahorita yo te lo doy, pero no es tan difícil [mirando a RU]

(60) RU:=no es tã difícil, ¿entonces la secretaria es más cara que un recurso?

(61) AL:=¡Sí, claro!, es más cara que un recurso y es ahí que podemos trabajar hacia adentro, ahí se les da un servicio que lleva una serie de procesos [mirando a RU]

(62) CN: ¿en dónde quedaron Vicky y Alejandro?

(63) LA:=En recursos con perfiles especializados [mirando a CN]

(64) AL:=es que ellos son de desarrollo [mirando a CN]

(65) CN:=¡ajá!

(66) LA:=Así como, así como me lo dijiste así los tome[[mirando a CN]

(67) CN:=porque recursos con perfiles este::

(68) LA:=deja los busco porque así como me lo dijiste así lo escribí [mirando su libreta de anotaciones]

(69) CN: tendrían que ser Miguel y Martha

(70) LA:=entonces está invertido porque:: yo los tenía proyectos de desarrollo y recursos con perfiles especializados ,\son los mismos\ entonces nada más cambiales el nombre, pero ahí están... arriba el más pequeño es de Miroslava y abajo esta Alejandro y Vicka son separados [mirando la presentación y a AR]

(71) AR:entonces perfiles especializados son veintinueve y ¡desarrollo cuarenta y cinco? [mirando a LA]

(72) LA:=supongo que es así, porque ahí están los cuatro ¡eh::! Nada más son los únicos que estoy considerando, los puse yo, aquí tome nota de cómo me como me dijiste que los tomará, proyectos de desarrollo y de recursos [mirando a la presentación]& yo los puse al revés, proyectos de desarrollo son Vicka y Alejandro nada más hay que cambiarle ahí el título y es:: [mirando la presentación]

(73) AR:=¿por eso quién es de desarrollo? ¿Desarrollo esta volteado con quién?=
=

(74) LA:=es:: nada más dos títulos están al revés, recursos especializados es el de arriba y el de abajo es proyectos de desarrollo /está invertido/ [mirando la presentación]]

(75) AR: ¡ok!, sí lo cambió, es que si lo cambió ahorita, se va a mover, sí ¡no!, ¡no! Lo tengo que cambiar desde la contabilidad también para que este igual, ajá, y aquí la parte de los costos también está cargado la parte de los gastos que se van también directamente al centro de producto ó como le podríamos llamar que en este caso por ejemplo con PMS pusimos los gastos de representación que vienen siendo\ básicamente\ los costos que se tienen con los clientes y asociados a PMS que son los cinco mil pesos en este mes en DBA siete mil pesos y tenemos aquí la parte de los teléfonos de DBA que se están cargando ahí específicamente, ¿sí? [mirando a AL]

(76) AL:=mm ajá [mirando a AR]

(77) AR:=entonces realmente DBA de costos de sueldo son ciento sesenta y nueve pero más otros gastos asociados directamente a ellos, son ciento setenta y nueve mil pesos

(78) AL:=mm ajá [mirando a AR]

(79) AR:=¡ok! Luego aquí lo de complain que: \no sé si así se queda\ ¿En cero?

(80) CN:=¡ese sí!

(81) AR:=¡ok! Y consultoría de procesos que también trae otro gasto, otro gasto general digámoslo así que también es otro gasto de representación que son de tres mil quinientos pesos, mm ajá, entonces el total de consultoría de procesos es de ciento cincuenta y tres pero bueno proyectos de desarrollo que sería perfiles especializados que son los cuarenta y cinco y perfil especializado que sería veintinueve que realmente son entre el sueldo más una parte de gasto que son los gastos de representación con mil doscientos nueve [mirando a AL]& no sé, si realmente este bien este perfil especializado los mil doscientos nueve, ¿sí? II Que son básicamente los gastos de representación| ¿ok?|& entonces aquí, ... bueno ahorita no tiene ingresos, ¿no?, ingresos pero fueron los quinientos cincuenta y tres mil pesos de costos| [mirando a AL] ¿ok? Y de los gastos operativos que son básicamente los fijos tenemos tres cientos setenta y un mil que es donde viene la parte que tu comentaste, donde viene la fiesta, en teléfonos gastaron siete mil pesos ocho mil pesos casi, entre Axtel y Telcel, el nextel que van realmente al teléfono del corporativo que es el tuyo básicamente y en la parte de servicios administrativos que

son los sueldos administrativos de Dirección| de Administración| de procesos que estoy poniendo a Gabriel| recursos humanos, esos son básicamente los servicios administrativos

(82) AL:=mm ajá [mirando a AR]

(83) AR:=ajá [mirando a AL]

(84) Fco: va separado

(85) AR=sí, y en servicios generales ya tengo la parte, la parte que tu comentabas ¿cuánto costó la fiesta? la parte que fueron los eventos les costó ciento= [mirando a AL]

(86) AL: ==pensé que habías gastado menos hahh. Hahh== [mirando a LA]

AR: la fiesta costo casi ciento cinco [mirando a AR]

(87) LA:=lo que pasa es que se está considerando Dennyse [mirando a AL]

(88) Fco:=estaba todo

(89) AL: de hecho estuvo bien, dejamos mucha papelería de campaña, no estuvo bien, está bien y es la representación de todo el año [mirando a AR]

(90) AR:=pero aquí viene la parte de papelería y consumibles ó ¿algo de eso, no Vicky?| porque son veintiocho mil pesos es un mes atípico, no gastarían eso normalmente [mirando a Vicky]

(91) LA:=sí exactamente [mirando a AR]

(92) AL:=de hecho ya no gastamos [mirando a AR]

(93) LA:=en papelería ya no gastamos, en papelería vas a ver qué?, en papelería el año pasado estuvimos muy cortos [mirando a AR]

(94)AR:=de hecho en papelería tú tienes presupuestado para todo el año, lo que tu mandaste|| sesenta mil pesos, y ya ahorita, a enero, has gastado veintiocho, o sea ya ahorita te tendrías que gastar treinta que es su soporte base|[mirando a AL]

(95) AL:=de hecho es muy poquito lo estimado, casi ella no se gasta\ en realidad fue la papelería especializada| la que costo || por el diseño [mirando a AR]

(96)AR: otro gasto importante que tuvieron y que no entiendo ahorita es la parte de los mantenimientos [mirando a AL]

(97) AL:=¡sí! Aquí hay que vigilar mucho porque los equipos algunos ya son obsoletos, en algún momento tendremos que renovar equipos para no gastar tanto [mirando a LA]

(98) AR: entonces, sería cuestión de que me lo pasen a mí y yo se los presente\ su presupuesto de inversión, o sea, como más o menos tienen su presupuesto, porque

yo me imagino que en los meses, el último trimestre ó casi el último semestre que van a crecer mucho van a ¿?? eso lo necesito [mirando a LA]

(99) AL: pero ahí lo que hacemos es que| hay recurso compramos equipo|

(100) Fco:=no, pero eso ya está en lo planeado

(101) RU:=como es crecimiento lo tenemos que hacer

(102) Fco:=se está hablando del crecimiento, los cuatro recursos asignados mensuales que tendremos que estar iniciando, entonces, con esto, debería ser por lo menos cuatro equipos por mes, constantes hasta octubre más ó menos, conforme los gastos que tenemos\ te estamos hablando de abril, mayo, junio, julio, agosto, septiembre, octubre, durante siete meses contantes cuatro equipos nuevos|

(103) AR:=entonces aquí lo que me tenían que pasar es::

(104) Fco: no reasignados

(105) AL: son como doscientos ochenta mil pesos [mirando a AR]

(106) AR:=ajá, es las inversiones, el calendario de inversiones de ese tipo que, obvio va un crecimiento implicado, el dinero [mirando a LA]

(107) AL:=incluye hardware y software y las actualizaciones y es caro tan caro como el equipo [mirando a LA]

(108) AR: entonces, esa es la parte de gastos generales que son los trescientos setenta y un mil pesos ¡ok!, y aquí vienen ya los este:: los estados de resultados que ahorita no se ve realmente que es pura pérdida por los costos, en el caso de PMS ciento cuarenta y seis mil, en el caso de DBA son ciento setenta y nueve mil y de complains que no tiene nada,|| el de procesos que tiene una pérdida ahorita de:: ciento cincuenta y tres mil y en el de desarrollo|[mirando la presentación]

(109) AL: ¡oye! ¿pero no deberíamos de tener ahí, por ejemplo, el gasto contra el dinero generado por esos recursos? no es que nunca los cobramos sino es que los cobramos entre abril y mayo, pero hay un dinero generado, hay un dinero de respaldo, ahí sí podríamos hablar de utilidad, porque ahorita hablar de utilidad, nosotros tenemos egresos, no creo que sea lo más real [mirando a AR]

(110) AR: Lo que pasa es que:: [mirando a AL]

(111) AL:=Deberíamos hablar de dinero generado [mirando a figura de Arte]

(112) AR:=ajá lo que podríamos hacer es que en la parte de las ventas la ponemos en base a generar nosotros, lo estamos poniendo en la base de lo facturado| ahorita vamos a ver otros indicadores ¿cómo? [mirando a AL]

(113) AL: =es que nos sirven ambos, nos sirven ambos, por ejemplo este está bien, porque estamos viendo cómo están llevando los flujos negativos de cada recurso, cuanto nos va a costar, lo negativo porque en general es un costo y si tiene un costo/ y ahí si lo puedo ver pero el otro para ver la utilidad ó perdida debería ver=| [mirando a AR]

(114) Fco: =la eficiencia de la operación

(115)AL: ¡=claro!, decir recursos asignados a recurso generado [mirando a AR]

(116) AR:=tú ya lo tienes facturado que pasa si por ejemplo ya lo tienes este:: hecho ya lo tienes ¿generado? [mirando a un punto x]

(117) Fco:=generado

(118) AR:=generado, pero no está facturado, ¿por qué no está facturado? [mirando a AL]

(119) AL:=Porque ahorita no hay anexos de contrato [mirando a AR]

(120)AR:=que pasa si te dicen, no hay contrato y:: [mirando a AL]

(121) AL:=ahí perdemos todo, o sea, y efectivamente no hay mucha::

(122) AR:=seguridad= [mirando a Al]

(123) AL:=es muy poco probable\

(124) AR:=es poco probable= [mirando a AL]

(125) AL:=pero siempre, ese riesgo siempre lo estamos corriendo y hay veces que el riesgo va a seis u/u ocho meses ó un año ¿no?, hay cosas que han sido realmente largas, es un riesgo [mirando a La]

(126) AR:=porque aquí no podemos poner, pero realmente ni siquiera tienes una cuenta por cobrar|| ¿cómo tal? [mirando a AL]

(127) AL:=¡no! [mirando a AR]

(128) AR:=porque o sea, no está la factura no hay contrato [mirando a AL]

(129) AL:=no hay contrato [mirando a la laptop]||

(129a) Fco:=¡Bueno! y si lo manejas así, no se puede manejar este:: una réplica, un espejo y:: a fines del reporte nada más, ¿para poder ver la eficiencia de la operación? Nada más tanto de administración y de operaciones, como un espejo nada más::

(130) AR:=¡sí! [mirando a Fco]

(131) Fco:=tomas ese normal y lo copias

(132) AR:=sí y lo copio y le pondría los ingresos [mirando a Fco]

(133) Fco:=y lo contra pones contra lo generado nada más

(134) AR:=¡sí! Podría ser [mirando a Fco]

(135) AL:= contra el dinero generado nada más [mirando a Ar]& porque se generó un dinero todo el mes anterior| [mirando a la presentación]

(136) AR:=mm ajá [mirando a AL]

(137) AL:=que va generando y contra eso podría ser y efectivamente a efectos prácticos sigue estando ese dinero en riesgo hasta que no las facturas

(138) AR:=¡claro! [mirando a AL]

(139) AL:=ese dinero es un riesgo hasta que no está facturado [mirando a LA]

(140) AR:=¡exacto! [mirando a AL]&digo tú conoces tu negocio y dices que no es probable que pase eso ¿no? [mirando a AL]

(141) AL: ¡no!, es poco probable pero es probable que pase eso, pero siempre está un riesgo desigual si tú quieres pero si esta, también nos ha pasado, ¿con quién?| [mirando a La]

(142) LA: murmura ? [mirando a AR]

(143) AL: ¡Ah::! ¿Antoni Fu? [mirando a AR]

(144) LA: murmura? [mirando a Al]

(145) AL: nunca nos pagó/ [mirando hacia en frente]

(146) AR:=ustedes lo contactaron ? [mirando a AL y LA]

(147) Fco:=si, es importante ver eso

(148) AR:=no se confunda la gimnasia con la magnesia

(149) AL:=¡**exacto!**

(150) AR:=hahh. Hahh. Hahh.

(151) LA: yo no, este: muchas gracias CN [mirando a CR]

(152) AL: Sí de hecho este año estaba bien grave |bien difícil y en realidad ¿sabes que paso? que la supuesta utilidad que íbamos a ver? [mirando a AR]

(153) AR:=si porque ahí está, eso es lo que me pasa a mí con mi [mirando la presentación]

(154) AL: nos dejó tan mal [mirando el café]

(155) AR:=con mis clientes y no me pagan, ahí se van mis utilidades, mm ¿ajá? entonces podemos hacer eso sí quieres [mirando a Fco]

(156) Fco:=llamándole ejercicio ó algo porque se generan cien pesos pero hay que ir midiéndole cuanto se tiene que invertir para generar esos cien pesos

(157) AR: lo podríamos poner ese dato me lo tendrían que proporcionar ustedes porque nosotros no lo tenemos [mirando a Fco]

(158) AL:=ese dato, GA lo tiene [mirando a AR]
(159) Fco: =yo te lo doy si quieres
(160) GA: =ese es el constante mío
(161) AL:=ese es un indicador de los pocos que teníamos ese era uno y con ese hacíamos aquí nuestras estimaciones y presupuestos, funcionó pero ahorita vamos hacer el análisis completo [mirando a AR]
(162) AR:=¡ok! [mirando la laptop]
(163)AL:=pero si nos hace falta un punto de referencia y ese punto de referencia tendría que ser el dinero generado [mirando a AR]
(164):=AR: perfecto
(165) AL:=o sea es que me estresa puros números negativos, hahh. Hahh. Me siento muy mal ¿no? hahh. hahh. [mirando la laptop]
(166) AR:=si yo sé, pero mira...
(167) AL:=pero está bien, va reflejando [mirando a AR]
(168) AR:=eso fue en enero y en febrero || [mirando a AL]
(169) GA:=por decir, yo ahorita te podría decir el generado de enero y febrero ya||
(170) AR:=en febrero tienen un millón ciento ochenta y cinco, ya facturado contra costos de cuatrocientos cincuenta y nueve y tienen una utilidad de setecientos veintiséis y unos gastos operativos de trescientos ochenta y otros gastitos chiquitos que son las comisiones bancarias, en febrero ya tuviste una utilidad | ajá| pero ya en el acumulado|[mirando la laptop]
(171) AL:=todavía no [mirando la presentación]
(172) AR:=todavía no, traes lo mismo un millón, los costos de un millón trece, los gastos de setecientos cincuenta y uno y una pérdida de quinientos ochenta [mirando a la presentación]
(173) GA:=ahí,| aquí en febrero, si hay ingresos ya
(174) AR:=¿en febrero? [mirando la laptop]
(175) AL:= ¡sí! tradicionalmente
(176) AR:=sí, ciento ochenta y un mil [mirando a GA]
(177) GA:=pero tienes | ahí tienes forma de rastrear bajo que concepto fue y | para saber eso| y ver de qué recursos y en qué meses
(178) AR:=tengo por |por producto, por ejemplo aquí de DBA facturaron trescientos ochenta y cinco de procesos seiscientos noventa y nueve y de desarrollo son todos [mirando GA]

- (179) GA:=pero no/, no tienes la referencia, porque seguramente que eso es del 2010 todavía esa facturación ó es de::
- (180) LA:=ahí viene Tales [mirando a GA]
- (181) AL:=¡del año pasado! [mirando a GA]
- (182) LA:=Tales fue 2010 el año pasado [mirando a GA]
- (183) AL:=apenas lo están pagando [mirando a GA]
- (184) GA:=no, no forzosamente van relacionados los gastos: de esos gastos con esa facturación por ejemplo Tales
- (185) AL:=sí, Tales se trabajó el año pasado [mirando a GA]
- (186) GA:=desde el 2010
- (187) AL:=salvo enero [mirando a GA]
- (188) AR:=pero entonces me tendrían que decir, que estaría complicadísimo ó más bien tendríamos que hacer un corte y decir mira, todo esto pertenece al dos mil diez y todo esto pertenece al dos mil once, pero aparte todavía no lo facturo, pero te voy a mandar el dato [mirando a GA]
- (189) GA:=por eso, para nosotros es más claro contra lo generado
- (190) AS:=por el ciclo de::
- (191) GA:=porque ahí si va completito
- (192) AL:=este mes generé tanto [mirando la presentación]
- (193) GA:=puedes cobrarlo
- (194) AL:=si es lo real, lo que generé eso es lo que gasté [mirando a LA]
- (195) LA: ¡=claro!
- (196) AL: ¡=claro! por eso=
- (197) GA: =por eso es mejor para nosotros el generado
- (198) AL:=porque se comporta de una manera [mirando la mesa]
- (199) AR:=sí, ya sé, pero te voy a decir una cosa, como que a lo mejor se va oír mal lo que voy a decir pero ¿cómo lo vamos a este:: ah:: acomodar de manera que no nos sintamos muy mal? hahh. Hahh. Hahh. ¿Sí me entiendes? digo lo acomodo para que sea de utilidad [mirando a AL]
- (200) RU:=pueden ser dos puntos de vista ¿no?
- (201) AL:=no, no, no [mirando a AR]
- (202) Fco:=al final lo que yo te decía, un espejo
- (203) AL:=este es financiero pero este es real, ¿está bien?|[mirando AR]
- (204) RU:=¡está bien!

(205) AL:=a mí me gusta pero lo que sucede es que también o sea del otro lado tenemos que ver sí vamos a generar una utilidad mes por mes, porque si no/ aquí lo grave es que llegaríamos a perder:: yo creo que nos hemos mantenido más o menos en equilibrio ¿Sí? [mirando a LA]

(206) AR:=aunque sea muy severo [mirando la laptop]

(207) AL:=enero es nuestro mes con más gasto [mirando a LA]

(208) AR:=porque son dos meses [mirando la presentación]

(209) AL:=por que echamos la casa por la ventana pero aun

(210) AR:=cuando lleves más operaciones ya no se verá tan fuerte la pérdida [mirando la presentación]& es que si no:: estamos hablando de tres momentos dados, uno [mirando a GA]

(211) GA:=el que se genera

(212) AR:=el costo que te genera| la persona y luego lo generado y luego lo facturado| o sea, son tres momentos distintos, entonces ¿cómo empato esos tres momentos distintos en un estado de resultados?, o sea si lo puedo poner, ¿pero cuál es el criterio? [mirando a GA]

(213) AS:=y luego a mí me preocuparía el impacto fiscal, ¿cómo cuadrar? porque ahorita si está así, queda claro lo generado| lo::

(214) AR:=mm ajá [mirando a AS]

(215) AS: ...lo facturado y ahí me habla de estos desfases por el ciclo de negocio pero lo:: fiscal (216) ¿cómo vendría a repercutirles?

(217) AR:=¡no! Pero bueno lo fiscal [mirando a AL]

(218) AL: es que el tema fiscal nos conseguimos un despacho de contadores muy picudos hahh. Hahh. Hahh. [mirando a AR]

(219) AR: es que no hay ningún problema [mirando a AS]

(220) AL: nos han cubierto bien las espaldas como no tienen una idea hahh. Hahh.

(221) AR: sí hay problema, se puede hacer algo

(222) AS: sí, habría que::

(223) AR: =lo fiscal ya no tiene nada que ver con la operación del negocio, porque a lo mejor si nos vamos a hacer súbele, bájale. Ponle algo más que no tiene nada que ver con la operación [mirando a AS]

(224) AS: =la operación y después el siguiente paso sería:: como trabajar esa carga fiscal

(225) AR:=¡exacto!, ¡exacto! [mirando a AS]

(226) AS:=de tal manera que no impactara tanto a la utilidad ahorita meter orden ahí, para buscar la rentabilidad también por ahí/

(227) AR:=así, es

(228) LA:=aquí ahorita donde yo creo es\ donde se verá reflejado 2010 será hasta abril, falta que generemos la otra parte de las facturas que nos falta una [mirando a AR]

(229) AR:=por eso, es lo que te decía yo, se supone que:: ahorita vienen costos todavía del 2010 y pero también la facturación que viene en el 2010 se va hacer en el 2011 & nos va a quedar igual digámoslo así en el mismo ejercicio 2011 esta es la información, por eso yo te decía en diciembre vas a tener un pico muy grande de ventas porque en ese mes ya vas a cortar en teoría todo || qué era lo que decía| [mirando a AL]

(230) AL:=no, pero haber/, yo creo que está bien así, lo que sí es que nos hace falta el otro y uno de referencias [mirando a AR]

(231) AR:=¡ah! Sí [tomando su café]

(232) AL:=no, no quiero que lo llesves a estado de resultados porque yo creo que esto debía haber mostrado resultados, o sea, así como está, porque además así nos debemos sensibilizar a los de cobranza, a ver cómo estamos y todo eso, pero el otro nos sirve para entender de una manera simple el negocio [mirando la presentación]

(233) AR:=mira por ejemplo [mirando la laptop]

(234) AL:=para ver cómo estamos, o sea, nos hace falta el otro punto de referencia [mirando a Ar]

(235) AR:=por ejemplo ahorita siendo el ciclo de los indicadores de tus días cobranza, mira tienes ciento cincuenta y nueve días de cobranzas, o sea, cinco meses [mirando a AL]

(236) AS:=casi medio año hahaha, es mucho no?

(237) AR:=medio año, una| pero esa es de cobranza o sea aparte el mes que trae en que lo hace y lo facturan, o sea estamos hablando que la empresa|| ajá | entonces seis meses de cobranza, seis meses de flujo [mirando a AS]

(238) AS:=mira, esto es lo que pasa en esta empresa. Tú qué sabes, desde los que llevas ó más o menos que se manejen con lo mismo, ahí sí/, tu opinión es interesante. [mirando a AR]

(239) AL:=sí, a ver cómo somos con referencia con tus clientes [mirando a AR]

(240) AR:=yo si te puedo decir que están mu::y atrasados, ese es una, o sea, es por el tipo de clientes que manejan ¿no?, que son televisa y no sé qué, que si quieres o no, y el que sigue ¿no? Y ahí en televisa están formados para entrar los proveedores ¿no? Esa es la realidad con esas empresas, triple A. Esa es una, pero aparte yo lo que veo la cuestión de empezar el servicio y no tener una seguridad de que::, a lo mejor la seguridad la tienes tú de cómo socio, tú tienes la relación y tú sabes que te van a pagar y tú sabes que te la estás jugando [mirando a AL]

(241) AL:=¡tomo muchos riesgos! [mirando a AR]

(242) AR:=tu tomas el riesgo ¿no?, ¡exacto!

(243) AL:=se tuvo que tomar igual detalles [mirando a AR]

(244) AR:=¡exacto! Porque tú dices, yo me aviento con este cliente, pero la realidad de la empresa es que trae toda esta cantidad impresionante de financiamiento, ahora si vamos a crecer, van a crecer ustedes en diciembre la gran cantidad de ingresos que están poniendo, imagínate el capital de trabajo que tú tienes que tener || muchísimo más grande|[mirando a AL]

(245) AL:=mm **ajá** [mirando la mesa de trabajo]

(246) AR:=es que para eso estamos haciendo este análisis, te digo porque nosotros podemos poner esos ingresos contra estos, pero te va a decir, pues sí, si tienes utilidades, pero para hacer una operación tienes que ver todo el capital de trabajo, lo que necesitas, la inversión todo eso [mirando a AL]

(247) AR:=ahí lo que tenemos que ver el ciclo de negocio también, cuanto, o sea en que momento gasto, y en qué momento recupero por el ciclo de negocio, porque ahí/ como dices/ nunca vemos lo que está en la cuenta por cobrar, el ciclo de negocio yo creo que es más amplio que eso como tal, porque además, si yo veo lo que el periodo base, yo puedo tener un ciclo con lo que me voy a tener que pelear constantemente y cada vez que le gane un día le estoy ganando al indicador.[mirando a AL]

(248) AL:=¡claro! [mirando al fondo]

(249) AL:=es el trabajo de LA, o sea, es el trabajo de LA ese ¿haber estamos o no cobrando como se debe? entonces aquí la bronca de esto es que si necesitaríamos ver el ciclo completo **porque ahí están esos días**, deberíamos de pegarle desde el ciclo del contrato [mirando a AR]

(250) AR:=¡exacto!

(251) AL:=¡hasta que tengamos el dinero en cuenta! [mirando a LA]

(252) AR:=a lo mejor la parte administrativa le toca | [mirando a GA]

(253) GA:=esos cincuenta y nueve días le toca a parte del proceso si es lo que se tarda Televisa sí efectivamente pero realmente parte de nuestro proceso interno, a lo mejor le bajamos los nueve o una cantidad

(254) AL:=unos diez días [mirando a GA]

(255) AR:=un numero [mirando a GA]

(256) GA:=y ya no depende de Televisa, es la parte del proceso que nos toca a nosotros

(257) AL:=¡claro! [mirando a GA]

(258) GA:=es estar generando\

(259) AL:=de estar duro y duro, de vivir allá [mirando a GA]

(260) GA:=desde que firma es estar correteando el anexo, no cuando cumple el mes comenzar, ahí son treinta días

(261) AL:=no y le podemos pegar durísimo, como TA, ve lo que está haciendo TA, ella hizo el procesito que está documentando de continuity donde dice ¡ah! Mira tú tienes que hacer el mismo proceso con Christian, ¡tú responsabilidad es Christian! entonces tú tienes que agarrar a CN y decir, a ver mira CN vamos a empezar, como vamos a empezar a cobrar, desde que punto, hay un documento que se llama funcionamiento de procedimiento, primero lo tienes que leer, sino le entiendes, GA te explica ó también TA, porque TA ya lo leyó, y se supone que lo hace bien, o sea, ¿verdad/? [mirando a TA]

(262) TA:=¡sí!

(263) AL:=entonces con ese, el procedimiento de cobranza, así se llama cobranza o llámalo ciclo de negocio si quieres, porque va más allá de la cobranza, desde que colocamos la venta hasta que tenemos el dinero en cuenta, esa es la frontera y hay que empezar a documentar porque si no **no** vamos hacer nada y es [mirando la mesa]

(264) GA: ==desde el momento que firma==

(265) AL: =nuestro problema para crecer es esto= [mirando la presentación]

(266) LA:=bueno de hecho y de seguro por eso Gabriel lo está diciendo, este yo le preguntaba la cél quien la va a revisar la de esta niña, que entró, ¿la de la niña nueva quien la va a revisar? y me dice no, esa parte yo no la vi, ah ok, entonces ya empezamos a investigar, esto se suscitó por lo del gafete, entonces Christian y yo ya

sabemos en qué momento vamos a empezar ahora sí, porque esa es nuestra responsabilidad [mirando a AL]

(267) AL:= no, es que eso es que lo sepas pero yo quiero que lo documentes [mirando a LA]

(268) LA:=ok, [mirando al fondo]

(269) AL:=o sea lo que pasa es que si no lo documentas no está controlado y no vamos a poder mejorar porque aquí nos vamos a tener que venir a pelear con ese proceso y en el negocio esa es la limitación para crecer necesitamos [mirando a GA]

(270) GA:=y va a depender de todos|

(271) AS:=no,

(272) Fco:=recursos humanos depende de operaciones

(273) AR:=¡de todos!

¿Todos:: hablan al mismo tiempo?

(274) AR:=¡claro!

(275) AS:=eso también tiene que ser también el el:: que está colocado allá/ [señalando a la presentación]

(276) AR:=no, y desde la parte de la venta [mirando a la presentación]& viene desde la venta [mirando a AL]

(277) Fco:=tenemos participación ahí

(278) AR:=por ejemplo tú, a lo mejor vendes y les dices [mirando a AL]

(279) Fco:=cada quien acepta en algún momento

(280) AR:=luego hacemos el contrato, luego hacemos el contrato, luego hacemos el contrato, y a mí me pasa con mis clientes que porque piensan que son mis amigos no hacemos contrato [mirando a AL]

(281) LA:=no hacemos contrato [mirando a AR]

(282) AR:=y aquí nos rebota lo de la gente y yo no me he cargado ni un peso desde que tu viste ¡ah!, por decir luego dicen, ¡ay luego lo firmo! o sea le tienes que decir así/ no me voy a ir si no lo firmo, es más, ya no te voy a entregar tu producto hasta que no me firmes el contrato| ya todo queda| [mirando a AL]

(283) LA:=hahh. Hahh. Hahh. [mirando a AR]

(284) AL:=está bien, bueno entonces, pero a ver... [mirando a LA]

Fin del video

TRANSCRIPCIÓN DEL VIDEO 147

Fecha de videograbación: Abril 29 de 2011

Hora de inicio: 12:50 pm

Duración aproximada: 30:37 minutos

- (283) AL: =si tú llevas el control, te llega bien/
- (284) LA: [mirando a AR]
- (285) AR: =si quieren les ayudo a documentar [mirando a AL] jajaja {risas señalando a GA}
- (286) AL: [mirando a AR]= p jejejee {risa en voz baja}.
- (287) AS: ¿=órale éh/| ella trae algo contra ti eh::/?
- (288) AL: [mirando a AR] hahha/ ahora si me la aplicó {sonriendo y volviendo a las notas de LA}
- (289) AL: [mirando a LA]: =entonces, tienes que empezar a trabajar de una manera estructurada=
- (290) AR: ==hahh /porque el que me ayudo fue GA/ [mirando a GA] .hahh==
- (291) AS: =¡Ahora resulta!=
- (292) AL: [mirando a LA]: -tu brazo fuerte en la generación de los anexos lo puede hacer Javier-
- (293) AR: =es que pusimos causas de un producto no conforme| pusimos| no se puede iniciar el servicio sin contrato||si inicias servicios sin contrato || automáticamente es un servicio no conforme para nosotros| ¿sí o no?=-
- (294) AS: =en casa del herrero, se la aplicó el panadero .hahh=
- (295) AL: =es que hay unos que, hay unos que les ayudamos hacer la certificación .hahha [mirando a AS]
- (296) AS: =¿así debe de ser no? .hahha tan bueno que le superó .hahha
- (297) AL: =|no| este es un buen ejemplo de confiabilidad mutua|, |porque es cierto| que nosotros les prestamos los servicios, pero también nos gustó el concepto de Miranda, el concepto está muy padre de ellos como concepto de negocio y todo, |entonces a nosotros| pues la verdad es que nos funciona bien este tipo contaría por qué no llenamos o no somos, o llegamos o cada día somos mejores, no éramos los más ordenados ¡ahora sí!, cada día somos mejores pero porque también tenemos alguien detrás, que esta estructuradito, |porque antes o en algún otra época| ¡híjole! esto era un caos, era un dolor de cabeza en el cierre de año., ¿y cómo le vamos

hacer? Y ahorita vamos informados y sabes por dónde estamos parados y que vamos hacer y todo, porque tenemos un buen soporte.-

(298) AS: =|si!|=

(299) AL: =pero está bien, es :: una cla?? sumamente benéfica=

(300) AS: |si!|

(301) AR: =|y aquí por ejemplo en la parte, yo lo veo por la parte, por ejemplo de la parte de las ventas, que digo| yo puedo poner|, |pues ya está realizado|, en la oficina yo también le puedo poner a todo el mundo realizado, |pero si no| lo han facturado y si no lo han cobrado, ¡no se les paga!, así te puedo poner, ¡eh!, ¡así te lo pongo! [mirando a AL], no se les paga [mirando a AL] porque nosotros lo tenemos por equipos, como mini negocios y cada equipo tiene sus clientes [mirando a AS] y demás y todo [mirando a AL]

(302) AL: =y es que aparte así es Aide [mirando a LA] es que aparte si se documenta, una parte |TA|, TA, primero es TA y luego CN [mirando a CN]

(303) AS: =¡y lo de recursos!|=

(304) CN: =¡aja!|=

(305) CN: =la serie de recursos humanos es toda la cadenita, pero todos sabemos en que momento tenemos que mandarnos el co??, |porque al final|, |al final le pegamos a y todos le pegamos ...-

(306) AL: =||pero||, |pero| ese [señalando a ?] ??, ese puede ser un objetivo de negocio

(307) GA: =¡¡exacto!|

(308) AL: =|porque ahí está el indicador|, |nada más, que el indicador es más amplio que eso, y los días más grandes que eso|, [mirando a CN]

(309) AR: - ¿por ejemplo? Yo le pondría a recursos humanos, en cuanto tiene una gente que entra a una oficina, tiene que estar colgado ya de un ingreso, pero de un ingreso facturado y en el momento que no lo tenga facturado::, recursos humanos tiene que prender las alarmas y decir no está facturado y yo ya tengo que pagarle, ¿no?, por decir algo |¿no?| [mirando a AL]- |ó comercialización|, este::, |en la parte| |de oye| yo tengo un:: un objetivo de venta de 24 millones, -y si venimos a ver a comercialización conforme el avance que tiene que llevar, oiga es que aquí no va, es que que crees que si lo vendiste pero no está el contrato, no sé hasta dónde cierra comercialización, a partir de la comercialización no está el contrato y no está la factura, en nuestra oficina| comercialización cierra hasta la última factura y hasta

donde entiendo la entrega de un producto terminado, hasta ese momento podemos decir que comercialización cierra-

(310) AL: ¡mm::!

(311) AR: =y pasa a proceso o a la producción, digámoslo así, tiene que vender, tiene que hacer cotización, tiene que hacer el contrato y verificar que lo firme el cliente, tiene que entregar la primera factura y tiene que entregar el primer producto terminado, hasta ese momento ya no es comercialización, acabó comercialización y mi cliente me sigue|[mirando a AL]

(312) AL:=claro Y ahí empieza el equipo faltante

(313) AR:=-y entonces hasta el momento que esta facturado y cobrado va a salir su número ahí reflejado, |no antes|,| aunque| ya lo haya vendido, |incluso| aunque ya estén trabajando- [mirando a AL y LA]

(314) AL:=¡sí::! [mirando a LA]

(315) AS:=- la:: es va paralelo al Pipeline y al Forecast ¿no? || que teníamos en el proceso de aceleración||

(316) AL:=mm, aja::,|si pero esta es nuestra limitación||

(317) AS:= lo tenemos que, ... tenemos que ir impactando||

(318) AS:|=| mm ¡ajá!::, |no si!|=

(319) AL:=es aquí, donde tenemos que trabajar todos/

(320) CN:=¿oiga? y aquí se le puede bajar hasta 60 días, digo, a lo mejor ||

(321) AS:|=|¿lo fundamenta?!|=

(322) CN:| lo:: demás no:: tenemos tiempo de:: tela, pero 30 días si se lo bajamos||

Todos: si se los bajamos

(323) AS:|=|y el estratégico ¡fíjate! /eh/ también va a ser el recurso ¡eh!,

(324) AL:=¿cuál? [mirando a AS]

(325) AS:=el recurso también tiene que ser el estratégico en su empuje, porque son los que están todos los días.

(326) AL:=¡aaah no::! pero eso ya lo estamos vigilando ya, ya tenemos una estructura de continuity aquí que es exacto ya. [mirando a AS].

(327) AS:= debe trabajar de manera que él sea el que empuje

(328) AL:=por eso ya tenemos una figura de continuity :: ahí funciona

(329) AS:|=|sí:: a eso iba| con la actividad de continuity se sienta la necesidad, bueno se detecta el valor agregado y que no ponga tantos peros para||

(330) AR: ==¡claro!==

(331) AS: =para retrasarte=
(332) AR: =|para pagarte|
(333) AS: /¿para pagarte?/
(334) AR: =¡si, exacto!
(335) AS: | y ya dices, ¡aja::! si, si tiene razón|
(336) AR: =¡si también!, lo que nosotros pensamos, como quienes les cobran a los clientes, son las mismas gentes que los atienden, es muy poco probable que como los atienden ellos y un día llegaron y le sacaron un bomberazo y ayúdenme, le digan que no, o a uno que nunca va.
(337) AS: =¡¡ja uno o al que está en oficina!!!
(338) AR: =sí exacto, exactamente=
(339) AS: =que está llamando por teléfono=
(340) AR: =digo hay toda una estructura para cuando no pasan las cosas, entonces si hay una persona que se encarga de las cuentas por cobrar que tenga que estarles hablando y diciendo ¡oye ya!
(341) AS: =no esperes que te llame Laura, porque te vamos a cargar un porcentaje
(342) AS: =¡¡ah no!!, ¿cómo? Sí, es que te estás retrasando
(343) AR: =¡claro!
(344) AS: =ahí ay que tener mucho cuidado, porque son gente tres estrellas, son muy difíciles, es un lio terrible; ¡pues te lo aplicamos! |¿ah sí?|, pues me da mucho gusto [mirando a AL y a AR]
(345) AL: ||son muy difíciles también, en realidad |lo que están ganando, bueno lo que nosotros ganamos es que estamos pegados a una empresa muy grande |y| a pesar de las crisis de una a otra empresa nos da trabajo y eso es la seguridad |entonces| igual | [mirando a todos]
(346) AR: ¡a ver! ¿la idea de los 24 millones es con televisa |o| diversificar todo::? [mirando a AL]
(347) AL: =¡no::! Ya es de diversificación, de hecho ahorita por ejemplo, ¿cómo?|[mirando a GA]
(348) AR: =o sea, ahorita, si dijeras en porcentaje, ¿Cuánto es tu porcentaje de ingresos de Televisa al año pasado|[mirando a GA]
(349) GA: =-no::, el año pasado fue mucho-[mirando a la contadora]
(350) AR: =¿en un porcentaje en número?[mirando a Ga?3]
(351) GA: =??:ochenta:: y noventa y tantos [mirando a la contadora]

(352) AS:=ochenta y veinte [mirando a la contadora]

(353) AR: ochenta y veinte, pues ni modo, [es el que hay] pero ahorita lo van a diversificar ¿no?[mirando a AL y AS]

(354) AL:=exacto, pero precisamente esa es la idea, ahorita lo que tenemos que hacer es diversificar [pero también] estamos robusteciendo todo hacia adentro, o sea, no lo voy a soltar, estoy robusteciendo hacia adentro, viene la diversificación, por eso, estamos todos aquí] o sea, porque nuestra diversificación, [porque la bronca para la diversificación es que nosotros estamos creciendo como te decía de referencia, de uno a otro y ese es un método muy seguro pero muy lento, entonces, del otro lado lo que hicimos fue todo un concepto comercial, que una vez que lo maduremos y lo establezcamos es quien va a estar abriendo brecha aja ya en temas comerciales, si viene una diversificación, si se viene abril, pero aquí lo que tenemos que hacer es, lo que tenemos es dominarlo al más alto nivel y lo estamos logrando ese es el nivel de dominio no solamente del resultado del cliente, sino, de relación con el cliente y una vez que esta así ya podemos llevar un modelo y multiplicarlo cuantas veces queramos, [entonces], seguramente en el segundo semestre es cuando se empiezan a ver cosas más interesantes, [parte de la diversificación es Talis, Talis es una empresa muy [complicada] pero yo creo es tan grande ó más que Televisa y tenemos mucha chamba ahí, estamos trabajando y no es que quieran, es que ya entramos y nos vamos a quedar ahí, o sea, pero bueno así son las cuentas ¿no? también, [mirando a la contadora]

(355) AR:=¡claro! [mirando a AL]

(356) AL:=y:: son cuentas difíciles, porque muchas de las puertas que se toquen este año, ya de las nuevas se abran dentro de uno o dos, porque muchas se abren por ejercicio fiscal contra presupuesto, salvo que sí una necesidad, esa es mi apuesta de cumpleaños||, que les aparezca la primera multa, que les aparezca la primera bronca, el primer extrañamiento de la autoridad y esa es nuestra ventaja, si:: pero lo importante es que ya sepan que aquí hay una solución para sus observaciones [mirando a AR]

(357) CN:=para en ese momento| cambia la prioridad

(358) Al:=cambia de prioridad /aja/|

(359) CN:=y esss::a prioridad uno y es prioridad uno, porque de eso depende ese negocio no?

(360) AL:=precisamente por eso la apuesta es en ese producto, sí??? Ahorita todo lo que hacemos, puede ir pasando fácilmente, con facilidad con la que no te imaginas pasa de un ejercicio a otro, en la parte cumple?? No, porque ahí, en el momento en que aparezca una nueva regulación o golpecito de los que le dan a estos grandes corporativos, no le escatiman, nooo, ¿sabes qué? | tráetelos|

(361) AS:=¡¡no::!!

(362) AL:=no le escatiman en nada, pero a lo mejor hay que esperar hasta que suceda, nada más, que tienen que saber que aquí estamos y ese es el siguiente paso que comenzar la parte teórica.||

(363) AL:=ya que sepan todos que estas ahí |

(364) AS:=buscando la cadena de valor|[mirando a AL]

(365) AL:=si:: sí ¡sí! [mirando a AS]

(366) AR: ok, entonces en febrero si tuvieron una pequeña utilidad ¿no?, que es del 25% \más o menos, / ¿si yo te preguntará?|[mirando a AL]

(367) AL:| ¿antes de impuestos?|[mirando a AR]

(368) AR:=¡sí claro!, todo es antes de impuestos| ¿si yo te preguntará? ¿Cuál es la utilidad en tu negocio? así en la mente, como marchante, ¿Cuánto te ganas? [mirando a AL]

(369) AL:=yo estaría hablando, como un 30% más o menos], [mirando a AR], de hecho es con lo que estamos costeadando, [mirando a AR]

(370) LA:=lo ideal, nos manejamos con 30|

(371) AL:=es con lo que estamos costeadando, tenemos que entrar con un 30% de utilidades|

(372) AS:=¿qué es antes?

(373) AR:=sí, ustedes con lo que estimaron, algunos tienen 30, 28, 31, 34, en los últimos meses se va altísima 43, cuarenta.. ¿Por qué? Porque es cuando los gastos fijos ya no te pegan, ¿no? entonces, en el estimado total, tú tienes un estimado de 38 por ciento de utilidad antes de impuesto. [mirando a AL y LA]

(374) LA:=el treinta es el que te requerimos manejar como un mínimo, mínimo.[mirando a AR]

(375) AR:=ajáhh! Entonces se lo voy a poner aquí en el estimado en todos los meses, para que contra eso lo comparemos, ahorita nada más un mes, febrero, si tuvieron| ya casi llegan|

(376) AL:=sí llegamos, sí [mirando a AR]

(377) AR:=aunque estén desfasados. [mirando a AL y LA]

(378) AL:=ahí está, sí [mirando a GA]

(379) AS:=y la pregunta técnica, de:: si hay algunas otras, porque necesitamos un referente, en relación a otras que tengan la misma actividad, ¿no llevas algunas otras que manejen lo mismo que nosotros? [mirando a AR]

(380) AR:=sí tenía algunas, si quieres te las puedo sacar

(381) AS:=si, porque negocio Erástegui ...

(382) AR:=sí

(383) AS:=¡El margen/!, ¿Qué margen manejan ellos? Para ver como andamos

(384) AR:=yo creo que esta en eso, mira yo le puse que este algunos porcentajes, se los puse yo pensando más o menos como el tipo de negocio,

(385) AS: Ya ves que hay negocios||

(386) AR:=porque su ciclo no es tan rápido, sino es lento, cuando son utilidades chiquitas como más o menos un siete, un ocho por ciento, es porque el ciclo es muy grande, muy rápido

(387) AL:=la bronca es la velocidad [mirando a la contadora]

(388) AR:=les das vuelta al dinero en un dos por tres, una detallista, una detallista tiene un margen de utilidad de un 2% o hasta de un 1% pero el ciclo es muy rápido. [mirando a AS]

(389) AS:=¡¡pero a qué velocidad!!! [mirando a AR]

(390) AR:=exactamente, en cambio ustedes... ¿no? por eso se ofrecen en un 30% [mirando a AL]

(391) AL:=sí, es que por ejemplo, las líneas aéreas ganan un siete, y ahí, si la velocidad no se da, mueren en días [mirando a AR]

(392) AR:=¡claro! [Mirando a Ga]

(393) AL:=por velocidad [mirando a Ga]

(394) AR:=¡no! ¿sabes qué?... por sus activos [mirando a AL]

(395) AL:=es que son descomunales, entonces además el crédito es algo inaccesible para ellos, tienen que hacerlo con sus recursos propios

(396) AR:=ahí son perecederos, o sea no, esta??? Ya olvídale, ya se echó a perder, es perecedero [mirando a AL]

(397) AL:=sí, sí:: [mirando a AR]

(398) LA:=¡oye AR! tu tienes una base así como para cotizar|¿Qué digas independientemente de que a quien yo le venda siempre cotizo igual?

(399) AR:=¿en mi negocio? ¿El mío? || Ah, pues nosotros hacemos un tipo cuestionario de investigación preliminar, entonces, ahí preguntamos: ¿a qué te dedicas? ¿Cuántos son? ¿Qué haces? ¿Qué todo?

(400) AS:=de a cuanto es la pedrada hahh.|

(401) AR:=aja| superación, esa es una ¿Cómo es tu empresa? Y la dos ¿Qué quieres de nosotros?, ¿no?, y ya pues nos dicen esto y en base a eso se les hace la cotización [mirando a AL]

(402) AS:=pero ya tienes tu cotizado más o menos tu servicio [mirando a la contadora]

(403) AR:=un parámetro por que más o menos ya conoces, yo te puedo decir que en nuestro negocio nosotros muchas veces quedamos fuera de mercado|, porque nuestro tipo de negocio que tenemos es que tiene la idea de los contadores ¿Ay yo tengo un contador que me cobra \$500 y tú me quieres cobrar \$3000?

(404) AS:=cual es el valor agregado?

(405) AR:=y le digo, sabes yo no compito con un contador con un costo de \$300 pesos

(406) AS:=¿cual es el valor agregado?

(407) AR:=con la infraestructura que yo tengo, no puedo darte un costo de \$500, realmente no puedo finalmente no puedo y pues adelante ¿no? un contador de \$500 [mirando a AS]

(408) AS:=tienes que hacerle ver |Tienes que hacerle ver más de un beneficio por estar contigo |y no inmediato sino a la larga|[mirando a AR]

(409) AR:=pero, yo! Yo! es lo que hago| no se [mirando a AS]

(410) GA:=su oferta de valor|

(411) AS:=tu oferta de valor bien clarita|

(412) AR:=es lo que yo hago, no se aquí por hora o no sé! [mirando a AL]

(413) AL:=si ¡no! Son cosas inherentes al cliente

(414) AL:=o sea, por ejemplo tu atiendes muchas pymes, tú tienes| entonces tu mercado es grande|

(415) AR:=mi nicho de mercado es | aquellos clientes que están entre| o contratan a un contralor interno ó lo doy en outsourcing a un despacho, o sea, ese es el cliente, no me refiero a televisa| ¡no!| ese es mi nicho|[mirando a AL y LA]

(416) AL:=y nosotros, por ejemplo el nicho también muy bien definido son corporativos, estos ciclos son inherentes al cliente, como también la parte de la

cotización es inherente mucho al cliente, o sea, nosotros muchas cosas tenemos que mover respecto a él, o sea, hay tenemos donde no podemos decir a mucho| mm ¡ajá!, porque es inherente al cliente,

(417) GA:=por el tamaño del cliente

(418) AL:=es por el perfil del cliente| o sea, eso es algo que tenemos que separar, este:| respecto a cómo se tiene que cotizar y todo, muchas veces inclusive no es como nosotros queramos cotizar sino es lo que nos paga, ?? factoraje [mirando a LA]Si: de a cómo vaya la relación de que lleves con el dueño del presupuesto| nos está funcionando, si funciona||

(419) AS:=tenemos una fórmula que desarrollamos aquí, pero de todos modos ¿??

(420) AL:=si funciona, incluso ya lo probamos

(421) AS:=pero si del tamaño del cliente,

(422) AR:=claro y al final decides, porque a lo mejor dices este cliente

(423) AS:=a veces ¿no?| pues está| que tu quieres a la larga ¿no?,

(424) AR:=exacto [mirando a AS]

(425) AS:=¿si quieres una relación a la larga?

(426) AR:=porque a lo mejor sales tablas, pero tú sabes que él te va a traer mucha relación, por ejemplo con nosotros| sabes esta persona está muy bien relacionada y ya nos dijo que sí, y va a ser la puerta por decirte otro, al sector textil. ¿No/?[mirando a AS]

(427) AS:=mm ¡ajá!

(428) AR:=pero esas ya son decisiones neutras y las vas viendo ¡es que tengo pérdidas! ¡Ah! Es que este cliente que yo le estoy dejando al costo, porque es una inversión para futuro ¿no? si me entiendes [mirando a AL]

(429) AL:=¡claro!||

(430) AR:=o sea, te comentaba, te preguntaba, ¿cuál era tu idea de utilidad?, para este mes pues si llegaron, a ese| nada más del mes, ¡pero si lo haces del total! Pues todavía no, estas en rojo, mm ¡ajá!

(431) AL:=todavía no lo alcanzamos

(432) AS:=todavía estamos en rojos

(433) AL:=mm ¡ajá!

(434) AR: ahorita vamos a ver el rendimiento sobre el capital, o sea, nosotros estamos considerando que traes una inversión como socio de tres millones de pesos, que era lo que te decía, ¿Cuánto quieres que te den tus tres millones de pesos? Que

era lo que yo te preguntaba, siempre tienes que ver el negocio pensando en a ver, ¿si me está dando más que meterlo a un banco? [mirando a AL]

(435) AS: =versus el tradicional

(436) AR: =que es lo mínimo que tú tienes que tener o me lo saco a riesgo, porque un negocio es un riesgo, obvio, un negocio ya de riesgo o una actividad con más riesgo va teniendo más utilidad ¿no? [mirando a AL]

(437) AL: =mm ¡ajá! mirando a la computadora

(438) AR: yo nada más estoy poniendo, estoy poniendo como por el tres por ciento||

(439) AL: || sí | estoy de acuerdo, ese tres por ciento es real, o sea, el dinero que no se les cobra, hasta el tres por ciento mensual, fácil, fácil [mirando al fondo]

(440) AR: =así es, |luego aquí la parte de la liquides, ustedes son una empresa muy liquida, bueno| en qué sentido que tienen con qué responder a sus deudas, realmente no son una empresa que tiene deudas, aquí el que tiene deudas es la parte del socio, pero| porque tienen muchas cuentas por cobrar.[mirando a AL]

(441) AL: =mm ¡ajá!, la empresa está limpia, limpia, limpia, limpiecita, o sea, tiene todo, pero si ?? [mirando al fondo]

(442) AR: =y tu punto de equilibrio más menos, es de |quinientos mil pesos [mirando a la computadora]

(443) AS: =pero es el medio

(444) AL: entonces eso habla que si más o menos tenemos una buena::|| relación administrativa- operativa, ||más o menos estamos bien. [mirando a todos]

(445) AR: =no está este::

(446) AS: =no está exagerada=

(447) AL: =no está exagerada=

(448) AR: no está muy pesada, luego mira, yo puse más o menos como los costos, que ustedes está manejando tu nómina que son ¿cómo seiscientos mil pesos? Más ó menos ó ¿un poco más?

(449) LA: =¡ah::! Bueno si con los impuestos y todo eso, sí seiscientos mil pesos [mirando a AR]

(450) AR: =Como seiscientos ¿no? entonces yo te puse con un capital de trabajo que necesitas cada mes de ochocientos [mirando a LA]

(451) LA: =¡sí! [mirando a AR]

(452) AR: =pero ahorita estas ocupando más, un millón setenta y seis, un millón cuatrocientos treinta y seis, por lo mismo, [mirando a AL]

(453) AL:=¡claro! [mirando a la pared]

(454) AR:=no tienes dinero| y te estoy poniendo, obvio, con el crecimiento pus vas a necesitar por lo menos, el doble del capital de trabajo, que ahorita estas ocupando.
[mirando a AL]

(455) AL:=estamos trabajando, ¡claro! [mirando a AR]

(456) AR:=básicamente estos son los indicadores y las cuentas por cobrar, yo les puse bueno| si yo pensará en el negocio, la meta son 45 días, o sea, seria mes y medio y ahorita van ciento cincuenta y nueve días tenemos que ir manejando
[mirando a todos]

(457) AL:=si algo que tenemos que trabajar [mirando a LA]

(458) AS:=el mes seria.. Seria::

(459) AL:=es el proceso y el primer bosquejo de ese proceso lo tienes que presentar la siguiente semana, porque ahí todos tenemos que ver, ahí todos tenemos que hacer algo para aportarle [mirando a LA]

(460) AS:=es un boleto para cada quien

(461) AL:=y la primera meta seria pegarle treinta días| reales, pero ya como ciclo de negocio, treinta días reales,|| y eso nos va a dar mucha fortaleza| [mirando a CN]

(462) GA:=¡exacto! Y también para:: que cada quien tome una parte de responsabilidad porque al final| si a lo mejor se escucha se va a escuchar mal | pero la mala en ese proceso viene siendo

(463) AL:=¡vamos todos! [mirando al frente]

(464) Ga:=Laura, y la verdad no forzosamente la mala va a ser, por poner una palabra, va a ser Laura y todos, todos, todos tenemos responsabilidad en ese número.

(465) AL:=¡sí! pero la dueña de ese proceso es ella, o sea, ella tiene que poner la línea de ese proceso para que funcione [mirando a CN]

(466) AS:=vamos a chicotear todos

(467) AL:=y que funcione [mirando a CN]

(468) GA:=y poner, poner las reglas de ese proceso, y todo para que funcione y nos alineamos

(469) AL:=y todos vamos a pegarle [mirando al frente]

(470) GA:=si

(471) AL:=algo: tenemos que resolver ese proceso, pero ya, como proceso y todos,

(472) AS:=se te va, se te va arriba

(473) AL:=porque ese si nos toca de verdad y ese es el proceso de todos, en algún momento lo tenemos que ver, ahora /no se/ si nos vamos a colgar un poquito del proceso de TA|| porque es el proceso después de continuity ya que una vez que colocaste la venta de continuity lo que sigue es cómo vamos a generar toda esa cobranza, es la siguiente etapa|| de ese mismo proceso, has de cuenta que ya van juntos porque el disparador para una factura debe de ser el consecutivo continuity ese debe ser tu disparador|| o sea, lo que generas es una venta entonces lo que debes hacer ahí es facturar cada contrato [mirando al fondo a la izquierda]

(474) AS:=directamente después de eso fiuuuuu se les endosa

(475) AL:=y ahí entramos todos, o sea, ya no es, Laura es la dueña de ese proceso pero ahí participamos todos, ahí vamos a tener que entrarle y el objetivo es pegar los treinta días ya|| dos mil nueve fue muy buen año en ese sentido, porque nos dio todos los anexos y nos dio toda la liquidez cuando salió el contrato grande de todo el año|[mirando a AR] y ahí nos dio toda la liquidez y aguantamos bien| pero si este::|| pero ahorita está cada vez más terrible||

(0.2) [Al repentinamente toma su celular] & ¿¿bueno?? ¡¡que tal Manuel como estas!! También aquí, viendo.. [se distrae de la reunión, conversando por teléfono]

(476) AS: [retomando la atención de la reunión] ¡Bien!

(477) AR:=¡sí::! Donde sería?? Saliendo de aquí| nada más a veces está un poco ?. [mirando a CN]

(478) AL:¡ah sí!, ¡ah pues ya!, este:: ¡a ver dime!, ¡oh::!,|| ¡ah!, ok, ok, lo del carro,| ¡ah! Yo le digo hoy, yo le llamo y yo te aviso, esa sería una buena opción,|| ya lo viste normal ¿no?,

(479) CN:=¿esa es una aplicación?

(480) AR:=mm ¡ajá!,

(481) CN:=¿y cómo le haces?

(482) AR:=con una usb, pero tienes que bajar ... aquí está la aplicación|[mirando a la laptop]

(483) CN:=mm ¡ajá!,

(484) AR:=la blackberry la pones, aquí no la puedes reiniciar, y abajo tiene una aplicación de conectar como modem= [AL continua hablando por celular, se sustrae de la reunión]

(485) AL: ==aja, || aja| no pero yo lo necesito más de este lado y mañana te aviso, ¡híjole!, a mi no me piden eso, a mi no me piden eso ¡eh! |hahh. hahh. hahh.||==

(486) AR: sí verdad, se hizo delgadito mi perro| hahh. Hahh. Se hizo delgadito mi perro| [observando pantalla de su blackberry]

(487) AL: ?? no me dicen igual hahh. ¡No! hahh

(488) AR: ¿sí verdad?

(489) AL: || ¿si verdad? A sí se hizo| hahh. Tlatelolco, ¿tú también eres géminis?

(490) AR: es un perrote||

(491) AS:=¿es ahí por Acatlán o qué? Bosques

(492) AR:=¡en Chapultepec! A veces voy a correr y me llevo a mi perro

(493) AS:=¡ah! es en Chapultepec

(494) LA:=ese es tu perro [mirando a AR]

(495) AR:=¡aja! [mirando a LA]

(496) LA:=¿no sabía que te gustaran los perros? [mirando a AR]

(497) AR:=me encantan los perros [mirando a La]

(498) LA:=||mis hijas quieren uno, ¡¡pero no!! [mirando a AR]

(499) AR:=¿por qué no? [mirando a LA]

(500) LA:=¿quién lo cuida/, quien lo baña?/ [mirando a AR]

(501) AR:=es mucha responsabilidad [mirando a LA]

(502) AS:=¡es tener un hijo! [mirando a AR]

(503) AR:=/es que no puedes salir/ ¡sí! la verdad es que no puedes salir y lávale porque ya se hizo, y que tú, báñalo. [mirando a LA]

(504) LA:=báñalo, como dices, es como un hijo [mirando a AR]

(505) AR:=¡sí! pues cómprate un chiquito:: [mirando a LA]

(506) AS:=es gasto, tiempo

(507) LA:=sería: un chihuahueño, un zapatudo, ese:: ¿A dónde lo llevas? [mirando a AR]

(508) AR:=¿yo? a mi perro a todas partes lo llevo [mirando a La]

(509) LA:=¿¿sí??

(510) AR: /en serio|/, en serio, me lo he llevado hasta Puerto Vallarta, en mi camioneta [mirando a LA]

(511) LA: ¿y qué tal? [mirando a AR]

(512) AR: ¡huy súper bien!, es que lo lleve a entrenamiento, no te voy a decir que esta súper entrenado pero era exageradamente peleonero y se tranquilizo bastante bien y este:: has de cuenta que puedo venir hasta la condesa a comer bien, al lado mi perro y ahí come y ahí se queda aún lado. [mirando a LA]

(513) CN: ¿y el personal? [mirando a AR]

(514) AR: ¡personal de perro! [mirando a CN] Ahí le llevan de comer a mi perro. No pero yo voy a comer al restaurante y ahí le dan de comer a mi perro||& Y también fui a correr al perrotón. [mirando a AS]

(515) AS: ¿ha ha?. ha ¿en serio? ¿Cuándo?

(516) AR: ¡sí! ¡En serio! el año pasado| cinco kilómetros| [cambio de tema] |& A lo mejor no tienes|| ???cambiar|| tipo de conexión|| no_ ¿sabes qué? ||Te mando la liga [mirando a CN]

[Sonido de helicóptero]

(517) AR: tienes que mandar un correo electrónico y te dan asesoría, ¿qué plan tiene? Ilimitado [mirando a CN]

(518) CN: yo tengo internet ilimitado

(519) AR: yo tengo un plan ilimitado pero aparte se llaman módem, no pero de todos modos puedes, si tienes un plan ilimitado también se puede, yo lo pedí a efecto de que fuese más rápido [mirando a CN]

(520) CN: ¡sí!\ porque esta lentísimo, para una emergencia en el carro.

(521) AR: eso es, aquí puedes contestar tus,[mirando a CN]

(522) CN: los puedes contestar pero...

(523) AR: pero de pronto si quieres mandar un archivo te tienes que conectar||&si quieres lo pongo en lo que viene AL, si ya se ?? en lo que termina la de nosotros, todavía se quedan ustedes ¿no?||&ya vez que el pobre, ¡ya esta! Y no he tenido tiempo de ir a:: este:: || [mirando a CN]

(524) Mujer ?:correo de Quetzal::

(525) LA: \es que no es correcto\, || o sea, no es correcto esto|[mirando mujer?]

(526) Mujer ?: ¿de qué? [mirando a LA]

(527) LA: \de decirle a::\|| || porque es malo ¿no?\ || \eso no esta bien\ [mirando mujer?]

(528) AR:=¡ay! [manipulando el celular], o sea, ¿que siempre ya estás aquí GA? [mirando a GA]

(529) GA:=¡no!

(530) AR:=¡no::! Casi nunca estabas aquí, para encontrarte era:: ¡De verdad! [mirando a GA]

(531) AS:=hahh. Hahh. Hahh.

(532) AR:=ya te dijimos que ya nos certificamos en el 2008 [mirando a GA]

(533) GA:=¿¿ya??

(534) AR:=¡ya! Ya estamos certificados con 2008 ¿Cómo vez?||ó sea, que de certificaciones ya no ven nada o ¿sí? Porque se han retrasado con eso y ¿cómo se pasaron al otro? No se... [mirando a GA]

(535) GA:=este, cuando yo entré al despacho ya estaba [se interrumpe el diálogo por una llamada a AR]

(536) AR: ==(conversando en teléfono 1) ¡Oye Gaby!|, te mandé un mensaje a lo mejor no lo vez,| me hablo Adixtel que necesita el valor fiscal del terreno de presa concepción|, ya ves que presa concepción vende de terrenos y tienen que actualizar desde la fecha de adquisición hasta el día de hoy el valor del activo|| ¡sí!., ¡sí!. || [suena un segundo teléfono de AR]

...&(contestando segundo teléfono 2) /eh/?, me reporto en quince minutitos, es que estoy terminando una reunión|| ¡Ajah! ¿No ha llegado Víctor? || haber pásame a la Sra. Tapia||(contestando teléfono 1) entonces te lo encargo porque me lo pidió María Esther porfa||(conversando teléfono 2) ¿Cómo está Sra. Tapia?|| [AR saliendo de la habitación]==

(537) CN: ¿ya viste esto Lau? [mirando a LA]

(538) LA:=¿qué? [mirando a CN]

(539) CN:=la comunicación [mirando a LA]

(540) LA:=es que es de Telcel [mirando a CN]

(541) CN:=¡ah! [mirando a LA]

(542) LA:=ya lo descubrí y no, por eso ella se puede conectar, pero ella pagó un servicio adicional||, porque esa funciona con la famosa VAN, la puede conectar y tiene internet| y ¿tú no?, o sea, tu si tienes internet, pero no la puedes conectar, por ejemplo si estas en un lugar que no hay internet, no te funciona y ésta sí| pero es por telcel | ya le pregunté||ten en cuenta que no tienes internet la conectas y ya tienes||paga novecientos pesos|| [mirando CN]

(543) CN:=desde la antenita de su lap puede mandar mensajes|| [mirando a LA]

(544) LA:=¡sí!| o sea de su máquina lo utiliza por medio de antena|| [mirando a CN]

(545) CN:=porque es otro plan|| [mirando a LA]

(546) AR:=y te ayuda mucho|

(547) LA:=que de todos modos que si contratará yo||& y no con eso con que digas si ó no ¡ya!||O al menos que estés conectado al mismo tiempo|| [mirando a CN]

(548) CN:=no pero, si lo tuvieras, estaría muy bien, pero no algo que fuera una limitante para ?? [mirando a LA]

(549) LA:=que no creo que dude en tenerlo pronto, porque ahorita esta tan fuerte|| ayer Cristina le marco a Alfredo y este no se podía comunicar|| [mirando a CN]

TRANSCRIPCIÓN DEL VIDEO 148

Fecha de videograbación: Abril 29 de 2011

Hora de inicio 1:29 pm

Duración aproximada:36:14 minutos

(550) AR: participación entonces así es como se ve ahorita, con los ingresos a febrero de un millón= [mirando a la laptop]

(551) (p)=LA: ¿a qué hora?== [LA toma una llamada del teléfono fijo mientras mira a la mesa]

(552) AR: estimado tenían dos millones, en costos operativos tenían un millón trescientos, esto ya es el acumulado, y gastaron un millón trece| gastos operativos tenían estimados quinientos veintiuno y real setecientos cincuenta y uno que es básicamente lo de la repartición [mirando a AL]

(553) LA: (p)=¿lo puede ver a las dos?== [mirando a la pantalla de la laptop]

(554) AL: pero es normal, no es mucho gasto para nosotros [mirando a hacia un punto fijo en la pared]

(555) LA: (p)=a las dos de la tarde==! [mirando a la pantalla de la laptop]

(556) AR:=¡exacto! [mirando la laptop]

(557) LA: yo le digo [mirando al teclado]

(558) AR: entonces ahora traigo? [mirando a la laptop]

(559) LA: (p)=a las dos que este ahí== [mirando el teclado de la laptop]

(560) AR: ochenta mil pesos ¿majá?| ¿no sé si algo más? [mirando a AL]

(561) LA:=no, está bien| salvo que necesitamos el punto de referencia| es lo que te decía, pero en términos reales me gusta| y:| [mirando a un punto fijo en la pared]

(562) AR: podemos hacer una gráfica muy simple| y decir con lo mismo que alimenta aquí, para que veamos|| lo financiero y lo producido, ó ¿cómo? operativo| ¡operativo! [mirando hacia todos]

(563) CN:=generado [mirando a AR]

(564) AR:=generado [mirando a CN]

(565) AL:=generado, es qué ?|| [mirando al fondo del lado derecho]

(566) AR:=¿sí? entonces solo sería cuestión de que me manden....

(567) GA:=ándale en una gráfica, a lo mejor no tanto [mirando a AR]

(568) AR:=¿una gráfica? [mirando a GA]

(569) GA:=una gráfica, no tanto como un espejo, una gráfica nada más [mirando a AR]

(570) AR:=con una gráfica la meto y ahí se va a ver la utilidad|¡exacto! [mirando a GA]

(571) AL:=y le encimamos el otro y ya| y ahí va viendo, cómo se va generando y como se va gastando el real. [mirando a AS]

(572) AS:=y también contra lo cobrado y eso va tener que chu::n [mirando a AL y AR]

(573) AR:=¡exacto! [mirando a AS]

(574) AS:=hasta que llega a.. [mirando a AL y AR]

(575) AR:=¡exacto! Lo podemos hacer ¡Exacto! ¿Para ver cuál es el? [mirando a AS]

(576) AS:=donde tienes la brecha del proceso como dicen los gringos [mirando a AL y AR]

(577) AL:= ¡ajá!, y de aquí| lo importante es arrancar el proceso| [mirando al fondo y a la derecha]

(578) AR:=¡exacto! [mirando a RU]

(579) AL:=en documentación y todo, la documentación y todo cómo proceso y ahí es compromiso de todos| para que empecemos a| porque además en términos reales el consultor tiene que ser tiene que adelgazar su su:| tiene que apretar el cinturón para que pink viva. Porque pink va a empezar a generar=[mirando a LA]

(580) AR:=me mandaron una información de pink||= [mirando a RU]

(581) AL:=pero requiere capital| ahí donde necesitas la lana, ahí necesitas dinero [mirando a RU]

(582) AS:=hahh.

(583) AR:=me mandaron una información de pink, no recuerdo quien [mirando al celular]

(584) LA:= Cristian ||Cristian lo ha de haber mandado, lo que pasa es que ahí en esos gastos generados y todo, ahí tenemos la parte de pink [mirando a AR]

(585) AR:=¡ah!:: [mirando a LA]

(586) LA:=ahí está|| [mirando a AR]

(587) AL:=ahí la tenemos que separar [mirando a AR]

(588) AR:=¡ah!:: tenemos que separa::| [mirando a LA]

(589) LA:=por eso te lo mandé por separado

(590) AR:=¡ah!:: entonces la separo y te mando el informe de ce consulting sin ese efecto y|| te mando el presupuesto de pink|[mirando a LA]

(591) AL:=sí, porque ese nos está afectando en el presupuesto [mirando a AR]

(592) LA:= ¡claro! [mirando a AR]

(593) AR:=porque ahí van como ochenta mil pesos en algo de diseño ó algo así||
[mirando a AI]

(594) AL:= entre diseño, página, papelería [mirando a LA]

(595) LA:=entre diseño, pagina, papelería [mirando a AL]

(596) AS:=entre diseño, pagina, papelería [mirando a AI y a AR]

(597) AR:=¡ah!:: sí [mirando a la pantalla de la laptop]

(598) AL:=y salarios| son como.. son más [mirando a LA]

(599) RU:=pero yo también uno [mirando a la AR]

(600) AR:=algo así, creo que tú me lo mandaste, entonces|[mirando a RU]

(601) RU:=pero ya tiene como la semana pasada|[mirando a AR]

(602) LA:=ese que también le pedí a Christian que desglosara: este RU|[mirando a RU]

(603) RU:=¡ah!:: hahh. Hahh. ¡Perdón! [mirando a AS y LA]

(604) LA: ese que también le pedí a Christian que desglosara y que les dijera cuales eran los gastos de pink [mirando a RU]

(605) RU:=¡ah!:: ok [mirando a LA]

(606) AL:=sí, y tienen que separarse, porque ahí hay un efecto todavía [mirando a RU]

(607) AR:=¡pero tú me mandaste! que las ventas [mirando a RU]

(608) RU:=¡ah!:: ok, ok, ok, ok|[mirando a LA y AL]

(609) AL: ahí hay un dinero que es de pink [mirando a RU]

(610) RU:=¡ah!:: [mirando a AL]

(611) LA:=sí, pero seguramente fue lo que te mando esta RU [mirando a AR]

(612) AL:=y si la inversión inicial es todo el proyecto [mirando a RU]

(613) RU:=no, lo que yo te mandé fue una proyección de ventas| [mirando la AR]

(614) LA:=¡ah!:: [mirando a RU]

(615) RU:=que trae los gastos| [mirando a AR]

(616) AR:=¡ah!:: súper [mirando a RU]

(617) RU:=porque para hacer el punto de equilibrio y todo, tenía que proyectar cuanto tengo que vender ¿no? [mirando a AR]

(618) AR:=¡ah!:: ok, /si está bien/ [mirando a RU]

(619) RU:=respecto a los gastos recurrentes y demás[[mirando a AR]

(620) AR:=y los fijos|| ok|| y ese te lo mando también[[mirando a RU]

(621) AL:=mm ¡ajá!|| [mirando a AR y RU]

(622) AR:entonces ya seria todo conmigo ¿verdad?| [guardando su laptop]

(623) RU:sí, nada más seria ahí, como que cuadrar que|| a lo mejor nosotros, de cierta manera este un poquito más disparado| pero raro|, según lo que yo he visto. [mirando a AL y la AR]

(624) AL:=¿que esta disparado? [mirando a RU]

(625) AR:=y lo de:: entonces, lo de pink|| ahorita ya están gastando [mirando a LA]

(626) LA:=¡ya! [mirando a la AR]

(627) RU: pues gastos| promocionales y eso, [mirando a AL]

(628) AR:=¿sabes que? mándamelo, ahi que diga pink [mirando a LA]

(629) RU: nosotros pronosticamos, no se ha gastado todo ese presupuesto, pero está bien porque en el camino lo vamos a gastar [mirando a AL]

(630) AL:=pero guárdalos [mirando a RU]

(631) AR:=y hasta puedo abrir un centro de ?, [mirando a LA]

(632) AL:=lo vas a necesitar [mirando a RU]

(633) AR:=de gastos, gastos generales pink [mirando a LA]

(634) RU: son como veinte mil pesos que están ahí como de colchón [mirando a AL]

(635) AL:=pero guardas [mirando a RU]

(636) LA:=porque de hecho[[mirando a la AR]

(637) RU:=están considerados [mirando a AL]

(638) LA:=lo que piensas, en el momento de facturar porque ellos tienen que actualizar ese dinero [mirando a la AR]

(639) AR:=sí claro, pero ahorita necesito dejar así, [mirando a LA]

(640) GA:=¡préstanc! ¿??

(641) AR: para que incluso tú al momento [[mirando a LA]

(642) RU:=enprestac ¿¿??

(643) AR:=de facturar lo tengas bien identificado| [mirando a LA]

(644) GA:=¡préstamo pink!

(645) AR:=entonces, ahora en los gastos si este Cristian ¿ya me lo mando dices?
[mirando a LA]

(647) LA:=lo voy a validar con él [mirando a AR]

(648) AR:=¿no? creo que no entonces [mirando a La]

(649) LA:=¡no! te los mando a ti/ Vicky [mirando a TA]

(650) AR:=¡no! fue el el:: lo de las fechas de pink], entonces necesito que me digan
cuales son los gastos de pink, para sacarlos de ce consulting y también de la
contabilidad de aquí [mirando a AL, LA, RU]

(651) LA:=¿tú nos consideraste verdad RU? los gastos de Pink [mirando a RU]

(652) AL:=¡sí! [mirando a RU]

(653) RU:=¡sí!, ¡sí!

(654) LA:= entonces lo que te dio RU [mirando a la AR]

(655) AR:=pero ya lo real, porque ella me mando lo estimado [mirando a RU]

(656) RU:=pero hay que sacarlo de C ¿no?

(657) LA:=ok, pero tú ya tienes dos reales, ¿sí, los incluiste ahí en esos? [mirando a
RU]

(658) RU:=sí, los que comentamos, yo los cuadre con los que realmente hemos
gastado [mirando a LA]

(659) AR:=oh te mando la liga ¡Ah--!, pero sabes que? es de telcel, pero.. [mirando a
CN]

(660) LA:=nuevamente los valido yo con.. [mirando a RU]

(661) CN:=es para saber que estamos buscando [mirando a AR]

(662) AR:=yo mandé un correo a telcel y es más cómodo [mirando a CN]

(663) RU:=sí, nada más el tema es el colchón ese, que dijimos que lo íbamos a dejar
así, porque más vale tener ese colchoncito a dejarlo justo [mirando a LA]

(664) LA:=que ahorita se supone que ahorita iban a entregar las otras funci??
[mirando a RU]

(665) RU:=¡ah! entonces|| [mirando a LA]

(666) LA:=ahorita salta esto [mirando a RU]

(667) RU:=¡exactamente! [mirando a LA]

(668) AL: pero este:: no importa, de todas maneras /**si** necesitas tenerlo/ porque si
empezamos a hacer citas de visitas y visitas y visitas no podemos ir a hacer visitas y
dejar una huella roja, o sea:::[mirando a RU]

(669) RU:=¿sí claro! [mirando a AL]

(670) AL:=visita por visita [mirando a RU]
(671) RU:=¿no? aparte estoy yo considerando un gasto mensual de venta, dentro de|| [mirando a AL]
(672) AL:=¿un gasto mensual de venta? [mirando a LA y AL]
(673) AR:=ya me voy... deja me despido [mirando a CN]
(674) RU:=sí, por los gastos que llegue a sucitar [mirando a AL]
(675) AR:=¡vámonos Vicky! [mirando a Vicky] [acompañó a AR a la reunión]
(676) AR:=¡nos vemos!::
(677) AS:=¡sí! [mirando a AR]
(678) AR:=bye| bye| bye| [despidiéndose de todos]
¿?:!¿que esten muy bien?
(679) AR:=bye| bye| bye|
(680) Vicky:=¡que estés muy bien!, cualquier cosa que necesites| [mirando a LA]
(681) LA:=sí! [mirando a Vicky]
(682) Vicky:=te marco más tarde [mirando a LA]
(683) LA:=sí!, porque tengo unas dudas sobre el préstamo que pedí y todo eso [mirando a Vicky]
(684) Vicky:=¡/ah! ok, sí lo vemos [mirando a LA]
(685) AR:=nos hablamos luego Lauris
(686) LA:=¡sí! que les vaya muy bien|, te hablo más tarde|
(687) AR:=luego nos hablamos del arreglo que te voy a tener hahh.
(688) LA:=te hablo más tarde Ara|
(689) AL:=hahh., hahh. [mirando a AR]
(690) AR:=¡sí! sí, ¡en serio! ¿no me crees? [mirando a AL]
(691) LA:=¿/oye Ara/? [mirando a AR]
(692) AL:=¿ya ves?, le digo no tengo novia, y dice no, tú no tienes mamá ja ja, ¿no?| [mirando a LA]
(693) AR:=pero eso era para ti [mirando a AL]
(694) AL:=pus faltaba más ¿no?, a veces parece que no, pero si tengo|
(695) LA:=¿ara? a qué hora te llamo /que no estés muy ocupada/=.
(696) AR:=¡como a las cuatro!,
(697) AL:=&mucho gusto [mirando a Vicky]
(698) AR:=ahorita voy a junta, pero ya a esa hora espero que para las cuatro ya, cuatro cinco.

(699) Vicky: Victoria Rojas

(700) AL: =¡ah::! Victoria Rojas=

(701) LA: ¿=cómo=?

(702) AR: ==a las cuatro==||

(703) LA:=cuatro ó cinco despuesito de las cuatro| gracias Ara por todo

(704) AL:=¡ah! Bueno [mirando a vicky]

(705) Vicky: estamos a sus ordenes [mirando a AL]

(706) AR:=¡ah! ¿no conocías a Vicky?| perdón|[mirando a AL]

(707) AL:=¡no! se está presentando ahorita [mirando a Vicky]

(708) Vicky:=me estoy presentando con él, porque no lo conocía /cualquier cosa que necesite/ estamos a sus órdenes [mirando a AL]

(709) AL:=¡ah! muchas gracias, aquí LA es la que lleva de todo eso. [mirando a LA]

(710) Vicky:=sí, eh estado trabajando con ella| este::es con quién estamos este::viendo los asuntos, este::pero cualquier cosa estamos a sus ordenes\ [mirando a AL]

(711) AL:=no sí, a veces tengo unas dudas medias locas ahí hahh. Hahh. [mirando a Vicky]

(712) Vicky:=bueno hahh.|| hasta luego Fco| [mirando a Fco]

(713) AL:=unas dudas locas hahh. Hahh. [mirando a LA]

(714) AS:=más locas que dudas ¿no? hahh. Hahh. Hahh. [mirando a AL]

(715) RU:=hahh. Hahh. Hahh.

(716) AS:=sí, hahh. Hahh.|| ahí está, ¿no? ¿cómo va? [mirando un video en la lap]

(717) Fco: lo que decía él:: este:: [mirando a AL]

(718) RU:=¡bien!

(719) AS:=todo el desorden que había ¿no?

(720) Ru:=es desordenado

(721) Fco: no tenía mamá [mirando a AL]

(722) AS:=todo lo llevaba en el morral hahh. Hahh. Hahh. Como si fuera?

(723) AL:=sí::, esta bueno ese ¿no::?|si explicas,| habla con tu mamá, ¡oh! entonces ¡oh! los del Tay Mail habla con su mamá [mirando a Fco]

Fco: ¡explícaselo a tu madre! [mirando a AL]

(724) AS:=hahh. hahh.

(725) AL:=¡explícaselo a tu madre! dice hahh. Hahh.| esta bueno| [mirando a Fco]

(726) Fco:=sí::, así dice ¡explícaselo a tu madre! [mirando a AL y al fondo]

(727) RU:=¿así? ¡explícaselo a tu madre!

(728) AL:=es que dicen que a los de Tay Mail nadie les entiende y a tí nadie te entiende, le decían porque él era especialista ¿no? [mirando al fondo del lado derecho]

(729) Fco:=te voy a dar la clave hahh. Hahh. Hahh. [mirando al frente]

(730) AL:=te voy a dar la clave dice ¡explícaselo a tu madre! hahh. Hahh.[mirando al fondo del lado derecho]

(731) RU:=hahh. Hahh. Hahh.

(732) AL:=¡y es cierto! [mirando al fondo del lado derecho]

(733) RU:=no pues ¡sí!

(734) AS:=si ella le entiende hahh. Hahh.

(735) RU:=si ella le entiende:

(736) AL:=si ella le entiende, te va a entender todo el mundo [mirando al fondo del lado derecho]

(737) RU:=¡exactamente!

(738) AL:=¡explícaselo a tu madre! Entonces ya quedo así, entonces los de Tay no se lo explican a su madre

(739) RU:=hahh. Hahh. Qué cosa ¿no?

(740) AL:=entonces no se lo explican a su mamá||&TA [mirando al fondo del lado derecho]

(741) TA:=¡ya! [mirando al fondo del lado derecho]

(742) AL:=confió en ti||¿ si no?|| ¿más sería? [mirando a TA]

(743) TA:=¿más sería qué? [mirando a AL]

(744) AL:=más seriecita [mirando a TA]

(745) TA:=\más sería\ ¿por qué más sería? [mirando a AL]

(746) AL:=¡oye! ayer agarra y le hace una pregunta el expositor, la diferencia entre eficacia y eficiencia [mirando a todos]

(747) TA:=¡ay!:: bueno [mirando la laptop]

(748) AL:=y le pregunta a la TA, nada más la abochornó porque no lo pudo explicar [mirando al fondo del lado derecho]

(749) TA:=nadie se dio cuenta\ [mirando a AL]

(750) AL:=no pero es que estaba?, yo sí, yo sí, yo sí [mirando a TA]

(751) TA:=hahh. hahh. hahh.

(752) Fco:=no sabes lo que me dolió [mirando a escritorio]

(753) AL:=y a mí me dolió:: [mirando a TA]

(754) AS:=y no sabes lo que me dolió, porque tú eres como mi hija::

(755) TA:=¡ajá!

(756) RU:=eres mi hija hahh. Hahh.

(757) AL:=aquí perdí cómo?:: media hora de mi vida, aquí explicándole y resulta que no hahh. ¿no? Hahh. [mirando al frente], Hahh. & por cierto ¿tienes el video de las paletitas champs? [mirando a RU]

(758) RU:=¡sí! [mirando a AL]

(759) AL:=ponla, para que le vuelva a decir eso que expliqué tanta veces [mirando a RU]

(760) RU:=ahorita se la pongo

(761) AL:=mis paletitas champs para que sepas de que se trata, y es que todo lo que yo explicaba aquí estaba ahí /y voy a creer/ tan ajena, no:: si hubiera sido algo nuevo en tu vida ¿eso qué? [mirando a TA]

(762) TA:=se me fué [mirando a la laptop]

(763) AL:=pero feo ¡eh! [mirando a TA]

(764) AS:=dos o tres veces ya es recurrente

(765) TA:=ya, aquí está el que me pidió [mirando a la laptop]

(766) AL:=¡a ver! ¿sí? Cuéntenos ¿cómo vas con continuity? [mirando la presentación]

(767) TA:=pues ya, mire, ya le puse el formato [mirando a la presentación]

(768) RU:=¡ah! Pero está tapando tu máquina

(769) AS:=mueve tantito tu máquina

(770) TA:=empezamos con::, en objetivo puse establecer los lineamientos y pasos a seguir dentro del proceso de continuity para la detección de nuevas oportunidades dentro de las empresas con proyecto ya asignado, el alcance va a ser eh|| bueno la elaboración y desarrollo de proceso|| y este es el modelo, el proceso está en medio como entrante tiene contacto con instructores y con el cliente seguimiento de asignaciones y proyectos en curso, este nos da el proceso de continuity los formatos que se van a usar que están en la parte de abajo es el documento de levantamiento de información, los cuestionarios, la matriz y formato de oportunidad de servicio y como salida nos va a dar nuevas asignaciones y proyectos [mirando a laptop y AL]||

(771) AL:=¡está bien! [mirando a TA]

(772) TA:=sí!!|| bueno aquí son algunas definiciones, como definición de proceso de continuity es el documento en el cual se plasman todos los procedimientos para el levantamiento y el análisis de la información así como la detección de nuevas necesidades dentro de las organizaciones en las cuales ha publicado asignaciones con proyecto. [mirando a la laptop]

(773) AL:=no son procedimientos, son actividades para el levantamiento del la información, ||hasta que no nos entendiste el concepto de proceso, si es complicado en esta etapa ||& esa es de línea ¡ah! [mirando a TA]

(774) AL:=mira || ya tienes la definición de procesos| [mirando la presentación]

(775) TA:=¡ajá! [mirando la laptop]

(776) AL:=son todas las actividades|| pero estas marcando el uno ó:: [mirando la presentación]

(777) RU y AS:=todos

(779) AL:=ahí te lo marca, /a ver, que pasó, que pasó|| nada más usa tú|| [mirando a TA]

(780) TA:=es que usted me habla y ya no pongo atención [mirando a AL]

(781) AL:=¡ah!:: no eres multitask?? [mirando a TA]

(782) AS:=está lampareada todavía

(783) AL:=¡ah!:: eso es raro, una mujer debe de ser multitarea, todas las mujeres son metitarea [mirando a todos]

(784) AS:=sí

(785) AL:=uno no?|| uno come y luego piensa pero las mujeres no [mirando a todos]

(786) Todos:=hahh. Hahh. Hahh.

(787) AS:=uno sobre uno, más ¡no!

(788) AL:=uno piensa, come y luego piensa pero ¿no? que las mujeres:: [mirando al frente]

(789) Todos:=hahh., hahh., hahh.

(790) AL:=la mujer ¿no::?, o sea|| pero la mujer /no/ [mirando al frente]

(791) AS:=comen, piensan y chingan ¿no?

(792) RU:=hahh. Hahh. Hahh. ¡cómo eres!

(793) Todos:=hahh. Hahh. Hahh.

(794) AS:=muchas veces nada más chingan

(795) Todos:=hahh. Hahh. Hahh.

(796) AL:=/hahh. Hahh. \con mucho estilo propio\, ¿a qué hora va a ser?\ ¡Ah::! Sí, cierto [mirando a todos]

(797) RU:=-¡Mike por Dios!

(798) Todos:=-hahh. Hahh. Hahh.

(799) RU:=-porque te pones tan loco, ¡Mike!|| ya se puso rojo ¡mira!

(800) Todos:=-ja ja ja.

(801) Fco:=-¡sí!, hahh. Hahh. Hahh. Comen, piensan y chingan, y la mayoría de las veces nada más chingan, hahh. Hahh. hahh.

(802) RU:=-¡Ay Mike!, ¡Ay Mike!, ¡Ay Mike!

(803) AL:=-¡qué tal! [mirando a AS]

(804) AS:=-si nó? pero bueno, no es que ¡no! pero digo, bueno ¡no! dices, dijiste que que ¿comen y qué? Y las mujeres

(805) RU:=-¡no! que los hombres

(806) AL:=-¡no! que los hombres solo una actividad a la vez, ó sea, como y luego pienso ¿no? [mirando al frente]

(807) RU:=-¿y las mujeres?

(808) AL:=-las mujeres no/ tienen que ser multitareas, tienen que estar haciendo ¿no las vez en el tráfico?, ahí se van pintando, hablando por teléfono, manejando, gritándole al niño, fregando al esposo que con el gasto y no sé qué|| son multitareas. [mirando a todos]

(809) AS:=-por eso digo, comen, piensan y chingan y muchas veces hahh.

(810) AL:=-pero al mismo tiempo hahh. Hahh. Hahh. [mirando al frente]

(811) AS:=-¡sí!

(812) AL:=-pero al mismo tiempo hacen todo hahh. hahh [mirando a todos]

(813) AS:=-¡sí!

(814) AL:=-es como el cuate ese que habla del caos hahh. Hahh. Hahh. [mirando al frente]

(815) AS:=-¡sí!//

(816) AL:=-antier ¿no? que querían regresar a su caos hahh. [mirando el escritorio]

(817) RU:=-hahh. hahh.

(818) AL:=-hahh.|hahh. hahh. estuvo Monserrat, nada más que el expositor muy propio como que no le gustaba mucho. Hahh. hahh. [mirando al frente]

(819) Fco:=-el señor muy sheco así

(820) AL:=-hahh. hahh. estuvo bueno, estuvo divertida [mirando al frente]

(821) AS:=mmm

(822) AL:=on sus ejemplos desde TI y de su mamá, si los usaran con su mamá todo el mundo les entendería [mirando al frente y a la derecha]

(823) AS:=hahh. hahh. por eso habla con él hahh. hahh.||

(824) RU:=háblale a la madre hahh. hahh. ¡jah! si cierto||

(825) AS:=¡está bien!||

(826) TA:=¡bueno!, el documento de levantamiento de información, es un documento diseñado en forma de cuestionario para recopilar la información de los consultores acerca de las oportunidades detectadas en cuenta, la matriz continuity es el documento donde se concentra la información recopilada para su posterior análisis, el formato de continuidad de servicio es el documento en el cual se asientan las oportunidades detectadas en la matriz para su posterior complementación y seguimiento con el cliente, ¡estos ya!. [mirando a la laptop]

(827) AL:=ya nos los sabemos [mirando a TA]

(828) TA:=sí, porque está en el otro documento [mirando a AL]

(829) AL:=si, está bien || pero yo quería saber que tu le habías entendido| pero está bien| creo que sí, te voy a dar el voto de confianza. [tono en son de broma,mirando a TA]

(830) TA:=ok, y el otro que le agregué, la junta de alineación, le puse que es una junta conformada por: Gerente General, Gerente de Operaciones, Gerente de Comercial, Gerente Administrativo y Gerente de Recursos Humanos, para la aprobación de estrategias y toma de decisiones. [mirando la laptop]

(831) Fco:=pero, a ver... es Dirección, conformada por la Dirección General

(832) AS:=/por la Dirección/

(833) Fco:=Por la Dirección General

(834) AL:=es más, el Comité de Dirección, nada más es un Comité de Dirección, donde somos los que tomamos la Decisiones, y lo que hacemos en esa junta en específico es una junta de alineación, que se supone es esta, donde estamos haciendo que todas las cosas coincidan para que la empresa opere mejor y es un Comité|| y si quieres poner por quién está representado, pues pon las áreas, o sea, está Recursos Humanos, Comercial, ajá, esta Operaciones| y un voto de calidad, es un voto de calidad el de Mike hahh. hahh. hahh. [mirando a todos]

(835) TA:=hahh. hahh. hahh. [mirando a Al]

(836) Al:=él, de manera práctica, él nos ve como externo, nos ve desde afuera porque no convive aquí los trancazos del día a día [mirando al frente]

(838) AS:=¡no!

(839) LA:=del taller

(839) AS:=no tenemos la ? todavía

(840) TA:=¡ok!, la responsabilidades en cuanto al proceso de continuity, o sea[mirando a la laptop]

(841) AS:=es algo así, es algo así, así como una primitiva versión que en lo de un padre te quiera decir, que tu consejo ¿no? en lo externo.

(842) AL:=mm ¡já!|| sí [mirando la presentación]

(843) AS:=pues que si quieres aventarte.

(844) AL:=gracias al padre de aventarte [mirando a la presentación]

(845) AS:=sí!

(846) AL:=¡a ver!, sigue, sigue TA, por favor ¡explícanos! queremos saber que en verdad estas trabajando. [mirando a TA]

(847) TA:=las responsabilidades en cuanto a la documentación son estas que es Dirección General aprobar este procedimiento, Coordinador revisar y asegurar el procedimiento, Responsables la correcta aplicación. [mirando a la laptop]

(848) AL:=¿quien es el responsable del área? A qué área lo confías||, porque esta como abierto[mirando la presentación]

(849) TA:=porque, bueno GA nos comentó que se designa a un responsable ¿no? en el [mirando a GA]

(850) GA:=sí, lo que pasa, es que, ese es el formato del de elaboración de procedimientos, en la elaboración de procedimientos, pues sí, esta como responsable del área, porque son los lineamientos generales, aquí ay que aterrizarlo al..

(851) AL:=al responsable comercial [mirando a GA]

(852) GA:=¡aja!

(853) AS:=a darle nombre y apellido

(854) TA:=al área comercial. [mirando la laptop]

(855) Al:=sí [mirando a TA]

(856) GA:=¡ahí ay que!, ¡ahí hay que aterrizarlo!

(857) AL:=sí, porque aquí, ó sea, es la figura, ó sea, no lo puedes dejar en ocho meses, es un área nada más, y hoy nada más, acuérdate que tu eres para nosotros

un chicharito, tú tienes que ir a meter el gol, es lo que tienes que hacer, pero en realidad deberíamos de tener un estructura completa desde el punto de vista comercial y no la tenemos, pero ahí es comercial| mmm| sale, y la junta de alineación esta supliendo las funciones comerciales, para que entonces tu puedas tener las oportunidades de gol que necesitas. [mirando a TA]

(858) TA:=ok| ¡ajá! Aquí viene la descripción de actividades proceso, prefieren este ó el, [mirando a laptop]

(859) AL:=primero el diagrama de flujo, si el diagrama está bien la narrativa deberá ser más fácil de llevarla a cabo| y tienes tu:: así están modelados|, está bien|, |el formato que quieras|, queremos ver como esta|, si el diagrama de flujo está bien, la narrativa es:: natural, pero esto, ahí si vemos que redacta y escribe como tarzan o escribe bien con secuencia y todo. [mirando a todos]

(860) AS:=¡como chita!

(861) RU:=¿cómo quién? Hahh. hahh. hahh.

(862) AS:=¡como chita! Hahh. hahh.

(863) AL: =estamos aquí con un desarrollador ¡Peligroso! [mirando a AS]

(864) Todos:=hahh. hahh.

(865) RU:=¡oye! El Mike es muy este:: muy desatado

(867) Fco:=no es que no:: hahh. hahh. hahh.

(868) AS:=me limito, me da pena todavía

(869) Todos:=hahh. hahh. hahh.

(870) AL:=no has visto nada, no ha visto nada todavía [mirando al frente]

(871) AS:=no es nada hahh. hahh. hahh. & de hecho luego este:: luego nos vamos a ir a una terapia

(872) Todos:=hahh. hahh. hahh.

(872) RU:=una risoterapia

(873) AS:=una risoterapia fíjate que:: el tiempo que estuvo mi hermano en España le mandaron |yo le mencionaba| algunas cosas, fíjate, creo le comentaron yo creo le preguntaron , fíjate que por allá esta la:: hay mucho por allá, estaba| hay mucho y yo veo poco en la consultoría la risoterapia pero aplicada en los negocios, y llegan y sacan, hacen catarsis.

(874) AL:=yo conseguí unas con yoga de la risa y todo eso, me conseguí unas lo que pasa|[mirando al frente]

(874) RU:=¿yoga de la risa?

(875) AL:=¡sí! las traje, ¿vieron esas chicas que vinieron a buscarme? una que parece una niña, tiene ¿qué? como veintiséis años si pero es una niña de dieciséis, hasta fui a ver a la de Elector para que no diera el Kalimbazo, no vaya a ser. [mirando a todos]

(876) Todos:=hahh. hahh. hahh.

(877) AS:=¡kalimbazo!

(878) AL:=no, pero resulta que ella estudió en España y yo me las quería traer, nada más que la:: has de cuenta que esta niña es como::, no genera credibilidad y la otra que más o menos genera credibilidad es muy berrinchuda y chocamos durísimo, entonces| las mande directo a:: por las cocas, porque chocábamos muy duro. [mirando al frente]

(879) AS:=¡que platique con su mamá! hahh

(880) AL:=y creo que no platica con su mamá, la neta, hahh. hahh ¿La conclusión? no tenía, yo creo que el problema es, cómo no es una persona, es psicóloga pero yo creo que trae un chilaquil por ahí que esta flotando y chocó conmigo: a lo mejor no le pasa con todo el mundo pero chocó conmigo ||el problema con ella, es justo ella| porque sino ya las hubiera traído porque sí necesitamos trabajar ese tema, ó sea|[contestando el teléfono]

(881) AS: \comento que por ejemplo hay una dinámica que cada quien pasa, ¿a ver? ¡pasa tú!, pláticanos tus problemas, que problemas has tenido y se ríen de él, eso energiza\

(882) AL: ¡==perdón! ¿qué paso==? [continua con su llamada]

(883) AS: ==se energiza la reunión==

(884) AL: ==/no/ estamos en una junta de alineación pero::, mañana estamos por allá== [mirando al escritorio]

(885) AS: (pp) \no tenemos de que reír, ahora si vamos a trabajar|| saca todo eso y ya| pues si, inclusive hay seminarios para preparar ponencias y ::

(886) AL: ==ok, ¿con Víctor ó con quién?== [mirando al escritorio]

(887) AS: (pp) eso le da muchas aplicaciones\||?

(888) AL: ==ahorita te reenviamos para que les eches un ojo, pero a qué hora/ a qué hora==/|| [mirando al frente]

(889) RU: (p) casi no habla tan fuerte, en serio ¿eh?

(890) AS: ¡Montserrat!

(891) AL: ¿==sobre quién?, ¿sobre cuál dirección? [mirando al frente]

(892) RU: aparte es como este:: como:: yo vi que lo hacía muy rápido todo| a manera de que no, pasaba muy rápido las diapositivas||

(893) AL: =nó, solo es con Héctor Sánchez y nada más con Cristina= [mirando al frente]

(894) AS: ssssh, estratégico||& les dejo la emoción y que sigan quebrándose?

(895) Fco: ¡sí! Ya nos habían?

(896) AS: estamos de penitentes

(897) Fco: es como haber no...

(898) AL: ==es que ahorita estamos en una junta, pero igual y ahorita hablamos== ¡oye! que habías quedado con Alberto= [mirando a LA] ¿Tenias que hablar con Alberto?, ¿Te comprometiste? [mirando al fondo]

(899) LA:=no::?? ah:: pero en la mañana sí teníamos que hablar con él| pero le mande un correo anoche, finalmente ya Demetrio ya había hablado con Ernesto, y el correo, ya le había mandado correo Víctor y era para comentar lo mismo que había propuesto este chico de:: la capacitación.

(900) AL:=es que vamos a tener que ver esa situación pero avísame porque ahorita ya se me adelantó y ni siquiera estoy enterado, es tu obligación contarme las cosas más importantes ¿no? [mirando al fondo]

(901) LA:=sí es que por eso lo estaba checando con este chico::||

(902) AL: sí pero no tenía que verlo con Demetrio, ahorita ya se desató la bronca como tenía que desatarse incluso?| a ver sigue [mirando al fondo]

(903) TA:ok, la actividad uno es la elaboración y aplicación de:: levantamiento de información ahí se va generar un documento después pasamos a la actividad dos con los consultores que es la aplicación del documento pasamos actividad tres hacia ventas que es análisis del documento y elaboración de la matriz, sale otro documento|, pasamos ¡ay perdón!

(904) AL:=a ver, espérate, espérate al inicio ¿cuál es tu primera actividad? [mirando la presentación]

(905) TA:=elaboración y aplicación del documento del:: levantamiento de información

(906) AL:=/no/ |¡tú revisaste esto GA? [mirando a GA]

(908) GA:=mm mm

(909) AL:=esta no es tu primera actividad, tú parte de un llenado del documento, ese documento lo llenas una vez y es éste, lo elaboras una vez, ó sea, ¡ah! o sea, este es

mi documento y ese es tu punto de partida: ese documento, esa es tu base. [mirando a TA]

(910) TA:=entonces empezamos en la aplicación [mirando a AL]

(911) AL:=lo primero que haces es la aplicación, ó sea, no confundas que estás haciendo el proceso desde cero, porque son las actividades rutinarias del proceso, de rutina el proceso lo vas a volver a hacer desde el formato, es la primera vez que lo hiciste y es la única, entonces tú comienzas desde el formato tal, y los consultores [mirando a TA]

(912) Fco:=para esas actividades existe más procedimiento

(913) AL: es más, comienza con la definición de un calendario, ¡sí! de un calendario por un calendario de::, un calendario de la:: generación de un calendario de entrevistas, y luego las aplicas a las entrevistas, porque tienes que llevar una dirección en cada una, ó sea, no puedes ir a ver que hay, tienes que ir a buscar cosas específicas, lo primero es, un calendario de entrevistas se define un calendario de entrevistas, trimestral ó sea la periodicidad con la que se va hacer, después que defines un calendario de entrevistas, lo vas a ir a aplicar en un periodo máximo de una semana y después lo vas a traer al resultado y lo vas a consolidar en una matriz y lo vas a presentar en la junta de alineación|| en la junta de alineación se va a definir que prioridades llevan y que oportunidades son reales ó no para empezar a documentar, luego tienes que regresar con el consultor donde encontraste la oportunidad, a documentar la oportunidad a un siguiente nivel de detalle, después de que la documentaste a cierto nivel de detalle, tienes que ir con el cliente a presentarle esas oportunidades y las que prosperen o no las tienes que retroalimentar en la matriz para la junta de alineación, |pues ese es tu proceso||. [mirando a todos]

(914) TA:=ok|[mirando a la laptop]

(915) AS: el calendario que les puede servir creo que en las presentaciones que les hice, creo que las hice en la semana seis, hay unos archivos que tienen, ahí está un formato que te podría ayudar, porque sí:: eso lo vimos en una de las presentaciones aquí

(916) Fco:=¿en la semana seis?

(917) AS:=creo que es la semana seis.

(918) AL:=¿tú tienes el documento? [mirando al AS]

(919) RU:=¿cuál?

(920) AL:=el completito del::

(921) AS: =las presentaciones=

(922) Fco: =lo que te pasamos=

(923) AL: =lo que estás leyendo para oferta de Valor

(924) RU:=/ay sí/ todas

(925) AL:=¡ahí está!

(926) AS:=ahí, en los archivos en la semana seis

(927) RU.=ah sí: me las pasaron todas| &|sí, tu me las pasaste

(928) AS:=para hacerlo, ¿ok?, ese es el formatito sino me equivoco||

(929) TA:=ok, entonces aquí sería la aplicación del documento en vez de la ?
graduación

(930) RU:=calendarización ¿no?

(931) Fco:=primero la planeación

(932) TA:=planeación

(933) AL:=plan secundario ya está la parte de la planeación

(934) TA: luego la aplicación, luego que pasamos con los consultores regresamos a
ventas con el análisis del documento y la elaboración de la matriz, volvemos a pasar,
y:: ya elaborada pasamos a la junta de alineación para la detección de oportunidades
y asignación de prioridades, regresamos la:: a ventas||

(935) AL:=¡no!, regresas con el consultor a la documentación detallada de
oportunidad.

(936) Fco: =lo que se hizo ayer

(937) AL:=¡ajá! Y después de esa documentación, se visita al cliente al interesado

(938) Fco: =para la validación

(939) AL:=para la validación de?

(940) AS:=esa es la interacción

(941) AL:=es la interacción

(942) AS:=diagnostico, interacción y luego ya la propuesta de mejora

(943) AL: ¡oye! encontramos esta oportunidad

(944) Fco=¡encontramos esto!

(945) AL:=¡encontramos esto! Puede ser que lo haya visto o no lo haya visto y es ahí
donde se define

(946) AS: valide

(947) AL: si va o no va |en esa junta||

(948) Fco: = ¡ajá! ¡exacto! porque por decir, por ejemplo alguna modificación a un modulo, ¿no? si pero ya lo sé, pero ya me toca el roll out, unánime, ya no le va dar sentido haber modificado

(949) AL: = hacer las modificaciones

(950) Fco: = porque viene el roll out. Ya así lo va a dejar con todas las falla que tenga

(951) AL: = y se retroalimenta en la matriz cual es la situación de esa oportunidad

(952) Fco: = se transforma en:: en la posibilidad de participar en ese roll out

(953) AL: = ¡claro!

(954) Fco: = o se descarta/

(955) AL: = ¡exacto! entonces ya tienes| lo que vas a tener es el resultado de la entrevista con ese cliente, vas a realimentar el plan de cuentas|| pero ya con cosas reales, ¿si RU?

(957) RU: = ahí hicimos un paso, lo que pasa que ahí hicimos un paso anterior antes de tener la cita con el cliente, puse la parte de documentar internamente junto con estrategia operativa y ya después revisar con el cliente, ¿entonces nos saltamos ese pasito?

(958) AL: = es que ya no vale la pena regresar con la junta, la junta lo que hace, ó sea, la junta lo que hace es definir y verificar las oportunidades en conjunto, cuándo:: vas y documentas a detalle con el interesado, quien tiene la obligación de revisar es operaciones|| no la junta.

(959) RU: = ¡no!, ¡no! de hecho en junta se detecta las oportunidades y después regresamos a ventas para documentar la oportunidad, hacemos la estrategia operativa y regresamos con el cliente ya pero con el recurso pero ese pasito no los saltamos entonces y ¿nos vamos con el cliente?

(960) AL: = ¡no! es que nunca vas con el cliente, ó sea, vas y visitas al recurso información

(961) RU: = ¡ah!, bueno al recurso ¡Ah!

(962) AL: = al recurso porque es el que tiene más información, inclusive

(963) RU: = ¡eh!, ¡eh!

(964) AL: = esa visita con recurso puede tener vinculación con el cliente ya directo para documentar

(965) RU: ó sea, primero vamos con el recurso y luego hacemos cita con el cliente ¿no?

(966) AL:=¡claro!, y entonces ya vas y le dices aquí esta, aquí esta, lo que detectamos la apertura, |lo que ve el cliente es que va a decir ¡oye! chin ya me salvaste la vida yo no lo había visto esto, ¡ah! ó puede decir es que eso ya lo vi pero no puedo hacer por esta razón, por esto te decía, que la opinión del cliente lo que hace es que va a tú plan de cuentas,

(967) Fco: y esa segunda

(968) AL:=entonces ya sabe ¿oye? ¡sí! pero ahorita no tengo presupuesto, me liberan presupuesto en agosto, ¡ok! entonces lo anoto

(969) AS:=y tú lo colocas

(970) AL:=¿oye?, qué onda con esta oportunidad|

(971) AS:=en un papelito y le pones, a lo mejor manejas también color ¡eh!

(972) AL:=¡sale!|

(973) Fco:=incluso una segunda visita con él, con él recurso con el consultor, no se puede hacer pronto, porque por ejemplo aquí en la junta se puede decir es prioridad uno, como lo de:: los sorteos por internet, aquí le dimos una prioridad alta, ayer que estuvimos de nuevo con Alejandro ¿oye? ¡no! es que trae estas dependencias, que en la primera entrevista donde se detectó no se habían visto, que si, si, existiendo la oportunidad pero depende de que primero termine el proyecto piloto de gana gol en el que no estamos participando y después depende de que quede el rediseño de la pagina web, pero bueno, si continuan creo se cambia la prioridad.

(974) RU:=¡sí! es proceso crítico

(976) AS:=es una madrecita creo que es:: nuevamente parte:: es un archivito que les puede ayudar, creo que son cuatro

(977) RU:=es una mapa estratégico, todo es como un mapa de::, para llegar a esta oportunidad hay que hacer esto antes

(978) AS:=¡sí! es una tablita de status que se va guardando

(979) AL:=si pero ahí lo que estamos mandando es la información verídica y lo más cercano a una venta, lo estamos sacando de continuity para que se vaya a tu plan de ventas, ó sea, al final vas a tu plan de ventas y vas a decir aquí tengo|

(980) RU: ¡sí!. Ya puedes pronosticar tiempos

(981) AL:=¡claro! Y eso ya lo puedes mandar a tu presupuesto

(982) AS:=Si, no?

(983) AL: porque el porcentaje de tus actividades es muy alto ya, |ó sea|, ya la asertividad en esa venta es muy alto, sí ahí ya lo estas mandando prácticamente

como una venta planeada, porque es una oportunidad que ya se revisó, se validó e incluso el cliente dijo ¡sí! ¡sí! es cierto me hace falta y se va al plan de cuentas, ¡mmm aja!, inclusive va a ver cosas que hay cosas que esto este año, esto lo vamos a hacer el otro año ó dos años, y se llegan a ver cosas así ¡eh!, entonces tú estás haciendo, ahorita vas a empezar a alimentar, ella va a empezar alimentar todo el plan de cuenta de este año con esta primera cuenta, más lo que nos llega por RFI, ¡Sí?

(984) Fco:=por invitación

(985) AL:=esos dos diferentes, por invitación, entonces eso está alimentando un plan de cuentas, siempre, ¡mm aja!, entonces:: pero aquí la idea de continuity es que las actividades deben ser muy altas el porcentaje de bateo muy alto, porque hicimos todo el procesito, entonces está alimentado y ella va a saber cuándo llegar, ¿te acuerdas que tenemos pendientes esto? ¡Ah sí cierto! Ya no me había dado cuenta por tener esta bronca, ahorita lo hacemos, ¿Cómo te lo asigno directo? No pues no se puede, ¿Vamos a concursar? Bueno, ok, pero ay que sacar el concurso pero mira los tiempos, muchas veces tú te alcanzas a dar cuenta de peligros o de situaciones de ley o tiempos y todo que el coordinador pierde de vista, cuando ellos pierden de vista es cuando te agradecen que tu le hallas hecho este análisis, oye acuérdate que si no empiezas a ver este proyecto en septiembre no vas a estar listo para el cierre de año y va a ser grave.

(986) AS:=te va a cargar el::

(987) AL:=te va a cargar el payaso, a tí

(988) Fco:=¿deberás? ¡así tenemos que llamar a Alberto!

(989) AL:=a:: ¡exacto!

(990) Fco:=¿oye si al final no me lo quedo? no importa pero tenemos que empezar hoy porque si no ¡no! terminas! y fue la primera política que tenemos con él. & Ese es el primer proyecto que quedamos ahorita

(991) AL:=¿y qué dijo?

(992) Fco:=¡¡ay!! está bien, /hazlo/

(993) AL:=bueno hazlo, y yo veo

(994) Fco:=hazlo y yo veo como le hago, ya es tuyo pero ya empíezalo, porque sí se dio cuenta que las cuentas ya no le daban los tiempos y no había hecho nada ese día

(995) AL:=no había verificado su plan, esas cosas son de mucho valor para ellos cuando están en una inercia muy fuerte.

(995) AS:=¡ya empiézalo! ahí están, ahí están, ya empiézalo.

(996) A:=y eso va en firme, ese es un ejemplo de continuity que quedo en firme solo por avisarle a tiempo, por eso va a negociar con risas con el cliente y esa es la esencia de la::, ese es el espíritu de la continuidad de nuestro negocio con ellos|

(997) RU:=¡sí claro!

(998) AL:=en algún momento ya ni las oportunidades las dejan porque ya saben que les estamos cuidando las espaldas ese fue el caso con Alberto y ahí teníamos el riesgo igual que dijera no tengo el presupuesto pero hay que hacerlo, igual lo íbamos hacer la diferencia era que teníamos a nuestro banco de favores una solución integrada para él, ¡sí! porque esta cosa va alimentar la cuenta y va a alimentar el banco de favores, ¡¡aguas, eso es bien importante contar con él!!], ese concepto esta en el libro de Pablo Coello en ...

(999) AS:=que en términos de análisis es fidelizar

(1000) AL:=ahí lo vamos a fidelizar, si claro/, vamos a ganar la fidelidad del cliente impresionante/ pero ese concepto de banco de favores está en un libro de Coello, por ahí lo tengo te lo voy a prestar| y no sé si lo hallas leído o no, pero eso es importantísimo, porque entonces al final:: chin

(1001) Todos: la gente está en deuda contigo=

(1002) AL: =¡claro!, entonces cuando tú dices, este trabajo| ¿qué crees?|

[fin de la grabación]

Transcripción video 149

Fecha de videograbación: Abril 29 de 2011

Hora de inicio: 13:40 pm.

Duración aproximada: 10;57 minutos

(1003) AL: este proyecto cayó del cielo | ¡y así son! ¿por qué no me das chance?

<pausa> cuando le dices ¿oye porque no me das chance? | y ya traes tu banco bien lleno ya no hay ni para donde hacerse. [mirando a todos]

(1004) RU:=¡claro! [mirando a AL]

(1005) AL:=es tuyo! [mirando a RU]

(1006) AL:=entonces pero esa, esa es la situación en la que hay que acumular

<pausa> continuity! [mirando a RU]

(1007) AL:=continuity va a acumular valor agregado, que tiene que diferenciar valor agregado del compromiso de proyecto I para que entonces los resultados sucedan I a efectos de la generación del negocio. [mirando a RU]

(1008) AL:=y I la generación del negocio I asociada I a la fidelidad del cliente <pausa> Si! I que es así como se gana, cuando ocurre la espalda I de a deberás! la fidelidad I es I es del cliente absoluta [mirando a RU]

(1009) AS:=/es eterna/ [mirando a AL]

(1010) AL:=por eso/ este procesito es tan importante/ este es el espíritu I para existir en cualquier corporativo, el que quieras!/ este va a ser válido donde I donde entremos tenemos que trabajar a partir de esto! **siempre!** [mirando a RU]

(1011) AL: si I es ese continuity! II por eso I es ta tan! tan! Importante <pausa> y esa es responsabilidad comercial <pausa> esto es lo que hace Bimbo I a los ejecutivos de cuenta I todos tienen que trabajar con esto... I todos... I siempre I esto es una rutina II especifica con tiempos y todo I la... las entrevistas son trimestrales <pausa> por ejemplo a ellos hay que ponerles tiempos <pausa> pueden durar máximo una semana en un sitio <pausa> y a la siguiente semana se tienen que abrir nuevas oportunidades y a la siguiente se tendrán??? En tres semanas se tiene que correr el ciclo completo! <Pausa> y entonces cada tres I fíjate! Cada tres meses durante tres semanas vas a ejecutar nuevos ejecutivos <pausa> ahí está I ya después nada más es decirle I acompañando a las oportunidades del cliente pero no a pedir las I Porque no es lo mismo decirle... ¿oye? pues fíjate que suponemos I/no, mira/ traes esta bronca I aquí estamos! <pausa> ¿cuando la empezamos? <pausa> /si/ /esa es la diferencia sustantiva que va prestarles nuestro servicio a toda la competencia <pausa> ¿Sale? [mirando a RU]

(1012) AS:=pero hay que ir afinando bien ese mapita, porque eso es lo que va a servir [mirando a AL]

(1013) AL:=si, pero... pero ahorita va bien! nada más\... [mirando a AS]

(1014) AS:=ahí va bien, lo que te puede ayudar, ya habíamos visto algo de esos formatitos no sé si recuerden hubo alguna presentación aquí que les hice... no sé si son los archivos de la semana seis <pausa> porque una semana creo que es la evaluación ¿no? de Recursos Humanos, hay muchas cosas que tienes.. que tienen... que ver. [mirando a todos]

(1015) RU:=si, con la parte de evaluación [mirando a AS]

(1016) AS:=donde se les hacen entrevistas y ?? ¿qué tipo de consultor, de: vendedor es? <pausa> pero no sé si en ese... también hay eso o en la semana 4, en la semana 6, ¿6 o 4? de... de... la cierre de ventas <pausa> porque a lo mejor me estoy haciendo bolas y es la segunda en la generación del plan de <pausa> seguro es la tercera! Son tres... grandes etapas, uno, defines la oferta de valor, otra, desarrollas el plan [mirando a todos]

(1017) RU: /de/, yo tengo una del cierre de ventas [mirando a AS]

(1018) AS:=la otra, la administración... [mirando a RU]

(1019) RU:=que es el plan de determinación, la otra es la semana ocho <pausa> el modelo de ventas por proceso [mirando a AS]

(1020) AS:=/si/ ahí está explicado el modelo del proceso??? Pero detrás de esto I hay unos formatitos... hay ejemplos de formatos I pero no me acuerdo si fueron en la semana 6 <pausa> esos archivos se los envié por <pausa> para no empezar de cero! [mirando a RU]

(1021) AL: =¿los estás siguiendo? [mirando a TA]

(1022) TA: =¡si! [mirando a AL]

(1023) AL: =porque esto es parte de... [mirando a TA]

(1024) RU: =¿es la parte de la licitación de presupuestos y esas cuestiones? /porque son los formatos que yo tengo/ [mirando a AS]

(1025) AS: =aja...! puede ser que ahí haya... uno de presupuestos también <pausa>[mirando a RU]

(1026) RU: /ese/ con los líderes de campaña y todo eso... <pausa> [mirando a AS]

(1027) AS: ahí debe de estar! I pero ayuda bastante ya teniendo eso... lo que estabas diciendo caza... ¡exactamente con esto! Lo que habría que ver, que habría que hacer, es quitarle columnas o agregar! eso ya está un función del tipo de negocio... lo vas ajustando! Si los archivos??? – [mirando a RU]

(1028) AL:=¡exacto! [mirando a AS]

(1029) AS: ??? y lo vamos a ir empatando con lo que... hoy Araceli nos estuvo... retroalimentando I va camino... [mirando a todos]

(1030) CR:=¿y eso es lo que tendría que hacer para la parte de la cobranza? [mirando a AL]

(1031) AL:= si, tú tienes que hacer los diagramas de flujo la situación es que <pausa> al terminar aquí I cuando tenemos I o sea alimentamos el plan de cuentas I y ese plan de cuentas lleva un seguimiento específico! A ese ya no le podemos decir

en estas fechas, si no lo que mande el cliente... I ahí vamos al tipo de cliente en el plan de cuentas ya no son los nuestros, aquí controlamos, en el otro seguimos <pausa> somos seguidores específicos del plan de cuentas I una por una de las oportunidades <pausa> las vamos a ir siguiendo I y una vez que sucede... se genera el disparador para cuentas por pagar I por cobrar <pausa> Si? Pero arranca desde comercial I entonces aquí I lo que tendríamos que hacer I es I la parte de la formalización y el contrato <pausa> si va a llegar por concurso o va a llegar por asignación directa <pausa> que... ese caso se va a repetir en cualquiera de los clientes I porque todos tienen la razón I son reglas normalitas de negocio I concursas una oportunidad o la asignas directo cualquiera de los dos casos y a partir de que... se genera el concurso como se llena? como se juntan operaciones? Este... los que concursan deben estar guiados por operaciones por comercial y por administración para ir a concursar, no? o sea no es solo operación es de todos! Luego... la otra es me la asignaron directamente entonces entro a operaciones a hacer planes de trabajo, entregables y todo... alcance... hay Ruth! se vuelve bien crítico el tema que se llama alcance... tú tienes que vigilarlo durísimo... por que una buena definición de alcance I nos genera <pausa> una buena relación con el cliente o nos puede echar a perder el negocio <pausa> el alcance es clave I entonces hay es en donde le tienes que poner foco y yo diría que arranques con el siguiente proceso Tu! I Porque ya es la formalización de la generación de propuestas I ya sea vía un concurso o vía asignación directa <pausa> que en realidad lo del concurso es que es un proceso antes de la asignación directa nada más... o sea todos en algún momento se juntan a la definición del trabajo detallado I si? son dos entradas del mismo proceso I y entonces como se va armando y todo para sacar costos I sacar este... requerimientos, todo disparar la parte administrativa, I disparar a recursos humanos, I pero ese ya lo deberías de comenzar también para empezarlo a formalizar <pausa> si? Independientemente de cómo se dé ahorita I este es nuestro arranque, pero hay que sacar todavía el proceso ya de... I cierre, de venta y... firma y firma de contratos porque es ahí donde sucede I la firma de contratos y de ahí todos los disparadores hacia la parte administrativa, porque ese es el primer disparador de la cobranza <pausa> Si? I Entonces hay yo diría, pues ya de una vez cuélgate de esta salida I que ya es el plan de cuentas I el plan de cuentas es el que tiene la... la... diferenciación en tiempo y evolución I al plan de cuentas nosotros lo... lo alimentamos organizadamente <pausa> la otra parte no I la otra parte es...

como lo demanda el cliente I entonces aí puedes poner tus disparadores a partir del plan de cuenta Sale? Y de ahí nos vamos hacia delante, para tener orden I porque si no... al ratito cuando empecemos a tener volumen de trabajo que nosotros queremos tener I el método es el que nos saca adelante [mirando a todos]

(1032) AS: sí??? [mirando a AL]

(1033) AL:=el método, de una manera muy fácil puedes asignar un ejecutivo de ve, de cuentas sobre este modelo, sí? [mirando a RU]

(1034) RU:=sí, sobre el modelo [mirando a AL]

(1035) AL:=metemos otro chicharito y pum! ahí se va, <pausa> ¿Sale? pero este es el, sobre este modelo <pausa> Sale! Pero todavía falta la otra parte deberías de arrancar I y GA ya lo único que tiene que bajar es la... a partir de la definición del alcance entra él I porque la ejecución él, la tiene que vigilar él??. [mirando a RU]

(1036) RU:=¡ok! [mirando a AL]

(1037) AL:=y él se vuelve a conectar con continuity, él se tiene que volver a conectar a este proceso, tiene que encontrar sus conectores, para que todos tengamos el ciclo cerrado I ¿Si? de crecimiento y ya no se nos va [mirando a GA]

(1038) RU:=ok! Si. [mirando a AL]

(1039) AL:=y ella también tiene que ver de dónde se va a conectar y también esta... Cristina, pero se conectan del que tú vas a empezar a documentar I entonces comiéndalo I y tu empieza a identificar la parte del proceso de recuperación <pausa> para que entonces podamos pegarle al indicador, ahorita ya tenemos el más crítico que vamos a trabajar todo el año I nos va a llevar todo el año trabajar el tema de la cobranza! pero es... el más crítico... ahorita! si hay algo importante que tenemos que trabajar es ese, porque es el musculo para aguantar pink para aguantar ce consulting y todo lo que necesitamos. [mirando a LA y CR]

(1040) GA:=y que el crecimiento sea real... porque puede crecer pero si todo ese crecimiento se va a ir en, en... este... [mirando a AL]

(1041) AL: =en financiamiento= [mirando a GA]

(1042) GA: en financiamiento pues de que...- [mirando a AL]

(1043) AL:=/no/ ¿y qué crees? I nos vamos a encontrar el tema de que, pues oiga no podemos vender porque ya no hay financiamiento [mirando a GA]

(1044) GA:=ya no hay con que comprar una lap I el equipo [mirando a AL]

(1045) AL:=no podemos permitirnos eso I entonces ahorita empezarle a pegar a pegar a los tiempos, pero bien... organizaditos < Pausa> entonces ya de una vez

enlazamos ¿no? o sea: ya te vas a acordar /donde comienzas/ yo de ahí quiero que comiences tú y le pases la estafeta a GA, a CR y a LA, /desde tu proceso/ arráncate con puro diagrama de flujo, olvídate de todo lo demás I /con puro diagrama de flujo/ [mirando a RU]

(1046) AS: =ya teniéndolo es más fácil= [mirando a todos]

(1047) AL:=para que la semana que entra tengamos tu diagrama ya conectado con esto I /ya te di la conexión/ entonces de ahí arrancas I y ya empezamos a conectar, si puedes pelotealo a GA, cuando tengas tu primer diagrama a GA, a LA y a CR, ellos va a saber dónde se conectan, ella ya tiene documentado todo, para ella va a ser más fácil! pero LA tiene que empezar a sumar todo con este proceso! [mirando a RU]

Anexo 3.-

Propuesta de capacitación derivada del proceso de intervención en CE. Consulting.

PROGRAMA DE MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD LABORAL	Seminario: Fundamentos de comunicación <i>17 de Marzo de 2011</i>
---	---

**Estimado: Ing. Alfredo García
Director General de CE. Consulting**

A continuación le presento la propuesta de continuidad del Programa de Productividad laboral que pretendo llevar a cabo en su empresa.

Está dividido en las siguientes tres etapas:

- 1a. Fundamentos de la comunicación interpersonal.
(2 Semanas)
- 2a. Mapas y Herramientas para la solución de problemas.
(2 semanas)
- 3a. La conversación de reflexión
(2 semanas)

El desglose de la primera etapa es como sigue:

Nombre del seminario: Fundamentos de la comunicación interpersonal
De la serie: Mejora de la productividad laboral

Duración: 2 semanas

Horario: 17:00 - 20:00 hrs. Lunes a Viernes.

Objetivos generales del seminario.

- Desarrollar la capacidad y habilidades para comunicarse y explicar cualquier tema de manera explícita
- Enseñar y comprender qué debe hacer, mentalmente, un individuo para comunicarse apropiadamente con sus semejantes al explicar un tema

Contenido del seminario:

PARTE I: Mapas y herramientas de comunicación y reflexión

Técnica 1. Observación de sí desde el supuesto

- a).- Seguimiento del hecho
- b).- Entendimiento de la lógica del hecho

Técnica 2. Hablar desde y para la gente

- a).- ¿Qué le duele?

Técnica 3. Escucha lo que dices

Reglas:

1ª. No se refuta si no se aporta

2ª. Si no refuto y estoy de acuerdo, estoy obligado a mejorar y/o profundizar el comentario

3ª. Localizar el punto de confusión en una conversación

4ª. Las dos esferas (hablar con lo que los que te escuchan pueden visualizar)

Técnica 4. Nunca sueltes una idea si no sabes a dónde vas con ella y como cierras el comentario o explicación

5ª. Analogías psíquicas

6ª. Mímica

Técnica 5. Entendimiento de la religiosidad de los conceptos asociados a la definición

Técnica 6. Uso del contra ejemplo y la contra teoría

7ª. Aislamiento de conceptos

8ª. Proceso de verificación de cierre temático