



**Organización y transformación: Una mirada desde la sociología empresarial**

Diego Hernán Farfán Zapata

Informe de práctica para optar al título de Sociólogo

Asesora

Gloria Isabel Quintero Pérez, Magíster (MSc) en Estudios Urbano-Regionales

Universidad de Antioquia  
Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Sociología

Medellín, Antioquia, Colombia

2021

## **Agradecimientos**

El siguiente trabajo no sería posible sin el apoyo de mi familia, en especial de mi madre, una mujer fuerte que ha logrado hacer frente a cualquier adversidad, demostrándome que a pesar de las dificultades éstas se pueden solucionar con esfuerzo, a mi padre le agradezco por mostrarme el valor de la paciencia y el trabajo duro. Gracias también a cada persona que en este camino me acompañó y compartió sus conocimientos, los cuales llevaré presentes por siempre. Por último, agradezco a Clara Valentina quien siempre me ofreció sin ningún interés su amistad y apoyo incondicional, los cuales lograron darme el soporte necesario a lo largo de mi carrera universitaria.

## Tabla de contenido

Resumen .....	6
Abstract .....	7
Introducción .....	8
1 Marco contextual de la práctica.....	10
2 Diseño Metodológico .....	11
2.1 Enfoque del Estudio.....	12
2.2 Instrumentos de Recolección de la Información .....	13
3 Marco teórico .....	14
3.1 Sociología de la empresa .....	14
3.2 Organización social .....	16
3.3 Relación social.....	17
3.4 Customer relationship management .....	18
4 Elementos Sociales de la Empresa .....	20
4.1 La Empresa como Organización Social.....	20
4.2 Autoridad y Empresa .....	23
4.3 La Cultura Empresarial.....	27
4.4 Valor de los Escenarios Internos y Externos .....	30
5 La Organización, los Clientes y los Usuarios .....	35
6 Transformación y Cambios Organizacionales .....	43
Conclusiones .....	53
Referencias .....	55

## Lista de figuras

<b>Figura 1</b> Estructura directiva Emtelco en el año 2019 .....	24
<b>Figura 2</b> La Organización y el Entorno.....	34
<b>Figura 3</b> Relación entre Emtelco, Cliente y Usuario.....	38
<b>Figura 4</b> Estructura directiva de Emtelco en el año 2013 .....	46
<b>Figura 5</b> Estructura directiva de Emtelco en el año 2016 .....	46

## **Siglas, acrónimos y abreviaturas**

<b>BPO</b>	Business Process Outsourcing
<b>CX</b>	Customer Experience
<b>UX</b>	User Experience
<b>CRM</b>	Customer Relationship Management
<b>S. L</b>	Sociedad Limitada

## Resumen

En el informe se hace un análisis de la empresa como organización social, éste como fenómeno de estudio sociológico compuesto por objetos como la burocracia, el poder, los roles, el estatus y la cultura. Se busca comprender el efecto que tienen los usuarios y clientes sobre la organización social. Con el análisis de dichos elementos se procede a realizar un estudio sobre las características de la organización y entender cómo determinados cambios organizacionales conllevan a una transformación, siendo determinados actores y pautas culturales relevantes para generar este tipo de procesos. El objeto también es abordar la empresa como fenómeno social el cual tiene una amplia relevancia para el trabajo sociológico contemporáneo y de desarrollar conceptos enfocados en este campo. Se busca producir preguntas e inquietudes sobre las instituciones empresariales y sus características, de este modo nos podemos preguntar por ¿cómo afecta la creación de artefactos culturales dentro de la organización, como lo son los modelos de relacionamiento?

Palabras Clave: organización social, empresa, sociología organizacional, transformación organizacional, cultura.

### **Abstract**

The report makes an analysis of the company as a social organization, this as a phenomenon of sociological study composed of objects such as bureaucracy, power, roles, status and culture. It seeks to understand the effect that users and costumers have on social organization. With the analysis of these elements, we proceed to carry out a study on the characteristics of the organization and understand how certain organizational changes lead to a transformation, with certain actors and cultural guidelines being relevant to generate this type of process. The objective is also to approach the company as a social phenomenon which has broad relevance for contemporary sociological work and to develop concepts focused on this field. It seeks to produce questions and concerns about business institutions and their characteristics, in this way we can ask ourselves how does the creation of cultural artifacts within the organization affect, such as relationship models?

Keywords: Social organization, enterprise, organizational sociology, organizational transformation, culture.

---

## Introducción

El siguiente informe hace parte de la práctica profesional para optar por el título de Sociólogo realizada en la empresa Emtelco S.A.S que realiza operaciones en Colombia, la cual se centra en ofrecer los servicios de Business Process Outsourcing (BPO) y contact center.

Al haber sido parte del equipo del Área de Diseño de Experiencia durante seis meses en el año 2019 y parte del 2020, el ejercicio conllevó una constante interacción entre las diferentes áreas de la empresa y con quienes la conforman, además de los usuarios y clientes corporativos<sup>1</sup>, lo que por consiguiente orientaría nuestro centro de análisis en el presente documento. Así pues, la experiencia de trabajar con la empresa nos enseña que hay un campo poco abordado desde nuestros conocimientos adquiridos en el proceso formativo universitario como lo es conocer y comprender las lógicas sociales propias de la Empresa, desde las diferentes teorías sociológicas. Es un campo de estudio que suele pasar desapercibido y no es de gran relevancia para la academia, esto puede ser diferente si esta categoría está vinculada a otros conceptos como el trabajo, el sindicalismo, los derechos laborales, la pugna de clases o entre otros.

Esto nos lleva a interesarnos en los elementos sociales que componen la empresa, y las relaciones que se entretengan dentro de la misma, por ese motivo, el documento buscará evidenciar si se dan cambios en la empresa como organización social a partir de la implementación de modelos de relacionamiento<sup>2</sup> enfocados en el cliente.

Por ello, se buscará en un primer momento, analizar qué elementos inciden en la forma de esta organización social. Segundo, se dará a conocer el papel de la relación entre empresa como organización, sus actores y los usuarios. Contrastando por último los elementos encontrados en campo y materiales documentales que permitan entender cómo se transforma la estructura empresarial.

Tomando dos conceptos importantes, la relación y la organización social, como elementos determinantes para entender la empresa. En ese sentido la relación social servirá como concepto

---

<sup>1</sup> Cuando hablemos de cliente corporativo nos referiremos al amplío de marcas, compañías, empresas o negocios que contratan los servicios que ofrece Emtelco. Este concepto lo profundizaremos en el sexto capítulo.

<sup>2</sup> Podemos describir un modelo de relacionamiento como la construcción de un sistema de comportamiento, realizado por una empresa para orientar las acciones de sus empleados y del grueso de la organización para generar interacciones adecuadas y de forma oportuna con sus usuarios.



por el cuál entendemos la interacción de los sujetos, su mantenimiento en una estructura, acercándonos también a los elementos que los cohesionan y por los cuáles se integran en una organización.

El presente documento está estructurado por un primer capítulo en el que abordamos el contexto de la práctica y nos ponemos al tanto de las actividades realizadas en la práctica académica, un segundo capítulo se centra en dejar claras las herramientas y metodologías empleadas en el estudio, en el tercer capítulo encontraremos los conceptos y categorías que nos permiten analizar y responder a nuestra pregunta de investigación. En el capítulo cuarto indagamos y reconocemos cuáles son los elementos sociales de la empresa, en el siguiente capítulo abordaremos la relación entre organización, clientes y usuarios, señalando sus diferencias y la forma como se compone su relación, dando paso con esto al capítulo seis donde entraremos a analizar si efectivamente podemos hablar de transformación organizacional, a su vez triangulando la información obtenida a lo largo del trabajo. Por último, encontraremos las conclusiones de nuestro trabajo y las referencias bibliográficas empleadas en el texto.

## 1 Marco contextual de la práctica

Para entender con mayor profundidad el contexto en el que se desarrolló la práctica y los elementos que orientan nuestro informe, cabe preguntarnos ¿qué es Emtelco? Y ¿qué se hace en esta compañía?

En Emtelco se diseñan soluciones de Business Process Outsourcing (BPO)<sup>3</sup> que sirven para que sus clientes corporativos – es decir, empresas que necesitan agilidad en el manejo de las relaciones con sus usuarios – se conecten eficazmente con cada una de las personas que adquieren sus productos o servicios.

Emtelco fue fundada en 1994 como una empresa de telecomunicaciones que ofrecía servicios de conectividad y equipos de comunicación, posteriormente, sus servicios se ampliaron hasta ser considerada un Call Center, pero no fue hasta el 2009 que abrió su línea de servicio BPO e inició operaciones como Contact Center<sup>4</sup> integrando diferentes canales de comunicación y relacionamiento.

Concretamente podríamos decir que, Emtelco, es una compañía que brinda a las empresas soluciones BPO, ofreciendo productos como servicio al cliente, ventas, cobranzas, back office y mesa de servicios, logrando que las empresas para las que trabaja tercericen esas funciones

---

<sup>3</sup> El Business Process Outsourcing traducido literalmente del idioma inglés significa Externalización de Procesos de Negocio, se trata de un servicio que ofrecen algunas empresas que permite que negocios, marcas, empresas o compañías puedan subcontratar funciones como la atención al cliente, back office, administración de tecnología, la seguridad, entre otros procesos. Las empresas que ofrecen diseños de soluciones BPO suelen especializarse en unos procesos específicos, con sus propios métodos, técnicas y herramientas. Que una empresa pueda externalizar la gestión de algunas actividades con una organización especializada, le garantiza a la compañía alcanzar unos niveles de calidad de la prestación del servicio. Así delega la gestión de los medios potenciando su calidad en el servicio. Esto les permite a las compañías concentrarse en los elementos principales de negocio, reduciendo costos y esfuerzos, además configurando una mejor estructura de servicio que se adapte eficazmente a los cambios en el mercado y en las formas de interactuar con los usuarios y también de disponer de tecnología adecuada para realizar las actividades.

<sup>4</sup> Cuando hablamos de contact center nos referimos al área donde se coordinan y administran todas las comunicaciones con los clientes. Para poder organizar todas las comunicaciones la empresa emplea diferentes softwares y herramientas tecnológicas que se lo permiten, para realizar no sólo una primera interacción con el cliente sino hacer seguimiento a los procesos que se abren después de cada una de las interacciones.

mejorando sus focos de interés. Además de ello es una empresa centrada en el Customer Experience (CX) <sup>5</sup> que desarrolla y gestiona la experiencia del cliente.

Este elemento del CX es fundamental para las empresas que buscan posicionarse frente a sus usuarios, pues permite generar una imagen positiva de la marca, potenciando los niveles de fidelización de los usuarios. Es ahí cuando hablamos de Customer Experience Management como una manera para que las empresas gestionen todas las interacciones que un cliente tiene con la marca. Otorga los elementos e infraestructura para generar una relación directa y cercana entre el usuario y la marca, logrando una interacción en pro de la plena satisfacción del usuario con los productos o servicios que consume de determinada marca.

Esto último, está relacionado directamente con el área específica donde fue realizada la práctica académica, ya que se trata del Área de Diseño de Experiencias. Así pues, a partir de lo experimentado en el área cabe preguntarnos por cómo se ha transformado la relación entre empresas con sus usuarios y marcas aliadas, y si estos mismos cambios han propiciado cambios en la forma cómo se conforma Emtelco como organización social.

---

<sup>5</sup> La Experiencia del cliente (CX) se trata de la suma de las percepciones, sentimientos, emociones, pensamientos que surgen cuando una empresa interactúa desde sus canales con sus clientes; lo que se produce o genera psicológicamente en el cliente o usuario después de una interacción con la empresa marcará su relación con la misma empresa, pues afectan directamente los comportamientos del cliente hacia la empresa y se generan "recuerdos" o "experiencias" que pueden establecer un marco valorativo de relación, generando lealtad o desagrado hacia la marca. Básicamente se entiende como un producto que surge de las percepciones del usuario cuando tiene una interacción de cualquier índole con cualquier parte de la empresa. Podemos decir que se diferencia del User Experience ya que con este concepto se busca examinar si el producto cumple y cubre las necesidades por las que fue creado, así pues, se trata de un diseño enfocado en hacer productos, servicios fáciles y satisfactorios de consumir, entrando también a tratar de que se generen experiencias únicas e inolvidables en las personas y marcas.

---

## 2 Diseño Metodológico

### 2.1 Enfoque del Estudio

En aras de construir una ruta correcta que permita obtener la información requerida para resolver nuestro problema, se ha optado por un tipo de trabajo que involucre la investigación cualitativa, pues nos posibilita entender y analizar a los individuos en la organización, además de comprender lo que ésta es.

Podemos considerar que, la práctica laboral nos sumerge en un intercambio de saberes y conocimientos puestos en escena, en el espacio que habitamos por los seis meses que duró el proceso. Nuestro estudio es transversal porque busca describir variables y analizar su influencia e interrelación en un momento dado siendo a su vez no experimental porque se realiza sin manipular deliberadamente las variables. Se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto real para después analizarlos.

A su vez, la metodología de la investigación es correlacional puesto que describimos vinculaciones y asociaciones entre categorías, conceptos o variables y se establecen procesos de causalidad entre dos o varios términos.

La población objetivo son únicamente las personas a las que tenemos acceso a partir del proceso de práctica, es decir, las personas que conforman la organización, puesto que no es posible tener proximidad con los usuarios o clientes de la empresa (si no es únicamente a partir de los ejercicios investigativos o trabajo cotidiano al que tenemos acceso desde las personas que trabajan en la empresa cuando interactúan con sus clientes), lo que no tendrá repercusión en la investigación pues no nos interesa como tal el usuario, sino su figura y lo que ocasiona como un actor externo a la organización y sus miembros.

## **2.2 Instrumentos de Recolección de la Información**

Para recolectar la información necesaria para la investigación se realizó una observación de los individuos que están en el campo, donde podíamos evidenciar el funcionamiento de la organización y los elementos que le componían, siendo de vital importancia para la investigación la forma como la organización entreteje los lazos con los usuarios, pero además los elementos que se encuentran detrás o previos a la interacción directa. Además, realizaremos un análisis de las estructuras de gobierno que se han adoptado en la empresa, la cual ha cambiado con el pasar de los años y nos muestran elementos interesantes como el tipo de organización, las áreas y sectores que componen a la empresa, así como los cambios y transformaciones que se han dado en la empresa.

La revisión bibliográfica que se encontró fue vital, pues permitió nutrir y contrastar lo que observamos en el campo, teniendo como elemento complementario para la organización del análisis de la información la ficha técnica, pudiendo así extraer elementos y enfocarnos en realizar una triangulación de la información.

### 3 Marco teórico

#### 3.1 Sociología de la empresa

Para el caso del presente informe, es necesario abordar una rama específica de la sociología, ésta es la denominada Sociología de la Empresa, que se encarga de ver los problemas y fenómenos sociales planteados en, desde y por la empresa (Arcand, S., Muñoz Grisales, R., & Facal, J. 2010), se puede definir como una disciplina científica, que emplea sus bases epistemológicas, métodos y técnicas de investigación para entender, analizar y comprender lo que sucede en la empresa como organización, institución o sistema.

La sociología de la empresa nos orienta para conocer a mayor profundidad el concepto de Empresa, y la manera cómo debemos abordarlo desde nuestra disciplina. Por su parte, el autor Giuliano Tardivo (2016) nos describe tres diferentes tipos-ideales de empresa, éstas son:

- Empresa Taylor-Fordista
- Empresa Toyotista
- Empresa-Red

Estos tipos-ideales los podemos ver como momentos o transformaciones que marcaron la forma de entender y organizar la empresa en un determinado tiempo. Así pues, para el siglo XX encontramos la empresa entendida a partir de los principios administrativos planteados por Frederick Taylor y Henry Ford, además de la implementación de un nuevo sistema organizacional del trabajo basado en la racionalidad, que elevaría las ganancias de las industrias y propiciaría su expansión.

Este orden introducido en la industria llega a racionalizar el tiempo y la forma cómo se produce a partir de una descomposición o división del trabajo, segmentando al personal y potenciando la especialización de los obreros. A partir de esta nueva organización quedan separadas las labores entre trabajos manuales y trabajos administrativos (Tardivo, 2016).

Sin embargo, no es que este sistema organizacional se haya impulsado y desarrollado por sí mismo y alejado del contexto social en el que estaba sujeto. Uno de los elementos que permitiría

el desarrollo de la empresa Taylor-Fordista es la mano de obra barata y la explotación de las necesidades en la población, es ahí cuando los efectos generados por la revolución industrial como el desplazamiento de grandes poblaciones habitantes de zonas rurales y de otros países benefician la expansión de este modelo.

Cuando hablamos de los inicios de la Sociología de la Empresa, Tardivo (2016) nos sitúa en un momento exacto, cuando el sociólogo Elton Mayo se interesó en investigar los elementos que influyen en la construcción de las condiciones adecuadas para realizar el trabajo con relación a la producción. Los experimentos realizados por Mayo llevaron a mostrar que elementos presentes en las condiciones de trabajo llegan a influir en el rendimiento de los obreros, pero no fue hasta que realizó entrevistas a los trabajadores que se dio de cuenta los elementos sociales que afectan a la producción, con esto se inició un proceso organizativo que integraba más a los subordinados obreros a la estructura de la empresa como partícipes en la construcción de ésta.

Los elementos organizacionales, basados en el positivismo y los conocimientos técnicos científicos, quedan atrás cuando toman fuerza novedosos métodos y estrategias de producción como el *just-in-time*, *lean manufacturing* o el *market-driver*, que son apuestas metodológicas que marcarían un nuevo momento para la organización de la empresa.

Es aquí cuando Tardivo (2016) nos habla de la empresa Toyotista, donde estos métodos no buscan satisfacer un mercado creciente con una demanda regularizada y general, sino optimizar su producción para obtener unos resultados de mejor calidad, generando también clientes satisfechos que se ven afectados no por elementos racionales, sino emotivos a partir del producto que ofrece la empresa. Para ello se hace necesario integrar todas las partes existentes en el sistema para lograr objetivos como la personalización de productos, y además generar nuevas áreas que puedan hacer un seguimiento posventa a los consumidores.

Por último, nos encontramos con el término propuesto por Manuel Castells que retoma Tardivo (2016) en su libro *Aproximación a la Sociología Contemporánea*, aquí nos menciona este concepto de una empresa que es más flexible y que innova empleando las Tecnologías de la Información y de la Comunicación. Algo característico es que esta empresa consolida alianzas estratégicas con otras empresas para mantenerse rentable, además que presentan un menor nivel de burocracia y unas estructuras horizontales, lo que conlleva a descentralizar las decisiones y la producción gracias al papel de las novedosas tecnologías.

### 3.2 Organización social

Para nuestro caso, procederemos a conceptualizar la organización social como un hecho social que surge cuando las personas a través de su relacionamiento, se juntan de una forma estable (Olabuénaga, 2008), esto en cuanto a pensamientos, acciones y la forma como se genera su interacción a partir de una reglamentación que ordena los elementos.

Sobre esto, los autores Peter Blau y Michael Scott (2003) explican unos elementos que dan forma a lo que se le conoce como Organización Formal, estos son:

- 1) Un grupo o conjunto conformado por un número determinado de personas.
- 2) Se establece con un fin o propósito explícito y acordado para lograr unas metas determinadas.
- 3) Los sujetos establecen unos procedimientos que gobiernan las relaciones entre sí y los deberes de cada parte.
- 4) Se tiende a asumir una identidad propia que les hace independientes de las personas que fundaron la organización y de las que son sus miembros en la actualidad.

Podríamos decir, que los aglomerados de personas se han transformado en grupos a partir de unas redes complejas de relaciones sociales, donde se establecen creencias y orientaciones compartidas que cohesionan a cada uno de los sujetos, permitiendo que sea “guiada” sus acciones bajo unos límites o parámetros valorativos, constituyéndose un sistema de creencias. Es con esto que se identifican dos dimensiones de las organizaciones sociales (Olabuénaga, 2008) la primera la red de relaciones y la segunda las orientaciones compartidas.

La organización social formal se distingue de una organización social casual porque la primera se establece deliberadamente con unos objetivos o propósitos. Las metas que se buscan alcanzar, las orientaciones que guían la acción de los individuos, y la estructura de posiciones que define la interacción entre los sujetos, no ha surgido “espontáneamente”, sino que se ha elaborado y diseñado consciente y anticipadamente para prever y guiar interacciones y actividades que se llevan a cabo como organización.



Sin embargo, con esta perspectiva la organización formal no se puede ver como estructura totalizante, es decir, que los individuos pueden y tienen el espacio para actuar por fuera de los planes oficiales de la organización, es más, cabe la posibilidad de que se constituyan grupos que desarrollen sus propias prácticas, valores, normas y relaciones sociales al vivir y trabajar en conjunto. Esto es a lo que se le conoce como organización social informal (Olabuénaga, 2008).

Dentro de esto, podríamos decir que la empresa es una organización, en ella existen diferentes áreas o departamentos (por ejemplo, área de ventas y área de producción), que se explica a partir del concepto sociológico fundamental de la división del trabajo, necesario cuando se quiere entender la organización, unido además a la idea de coordinación y cumplimiento racional de objetivos acordados. Además, la organización es una estructura establecida por unos roles y un esquema explícito de coordinación, que existe independientemente de la persona y puede sobrevivir a pesar de un cambio total del personal que constituye la organización.

### **3.3 Relación social**

Frente a este concepto de organización y para profundizar en la construcción del vínculo Empresa-Usuario es importante abordar el concepto de relación social. Y es asimismo un concepto que nos permite profundizar en las dinámicas organizacionales.

La relación está constituida por unos elementos objetivos independientes de los sujetos y de los cuáles se está de forma independiente de estos, pues se trata de unas propiedades del sistema de interacción donde los elementos subjetivos son dependientes de las condiciones y las características de la comunicación intersubjetiva. Esos elementos que configuran la realidad que menciona Gómez (2000) es lo que define la distancia y la integración de los sujetos respecto a la sociedad. Por ello, nos dice que esta realidad está configurada o constituida por dos elementos principales:

1. **Objetivos:** Elementos independientes de los sujetos como lo son las propiedades o valores presentes en el sistema de interacción.
2. **Subjetivos:** Dependientes de las subjetividades, como lo son las condiciones y características de la comunicación intersubjetiva.

Sin embargo, se ha dicho mucho respecto a este concepto, y la forma cómo se ha abordado es múltiple atendiendo a diferentes puntos de interés, donde podemos mencionar dos formas de tratar la relación social en un contexto investigativo:

**A.** Como producto singular de los individuos y sus acciones. Entendiéndola como elementos que orientan, dan valor o establecen pautas normativas de los individuos, pero no como conducta psíquica, sino desde una estructura valorativa formada por el devenir histórico en la interacción colectiva. Se trata de un sujeto sumergido en una cultura o subcultura.

**B.** Entendida como consecuencia y característica de las estructuras sociales, del estatus o los roles presentes en un sistema social. Así, se conduce a entender la relación desde unos datos estructurales, a la institución o el sistema, hacia redes de estatus o roles y de las relaciones objetivas en que se han organizado todos los procesos sociales por medio de unas posiciones establecida desde a dentro de los grupos.

Hasta el momento y según lo anteriormente mencionado, el planteamiento histórico-comprendido nos permite obtener una teoría y epistemología válida para entender el concepto de relación social con respecto a nuestro problema de investigación y la forma como queremos abordarlo. Esto debido a que este planteamiento tematiza la relación social explicando el carácter intencional y subjetivo, y es la relación social como un elemento que da paso a las organizaciones u otras formaciones sociales.

### **3.4 Customer relationship management**

Por último, el modelo de Customer Relationship Management (CRM), se puede ver como un elemento central del análisis, pues Emtelco al ser una empresa centrada en la atención del cliente ha incorporado modelos que permiten dirigir su estructura empresarial, permitiendo dar un orden administrativo que focalice objetivos en la organización.

El CRM según Don Peppers y Martha Roges (2016) es un modelo de gestión que ha surgido a partir de una evolución de la relación con el cliente. Según los profesores, las organizaciones que se enfocan o tienen en su centro al cliente son empresas que se ordenan para utilizar la información

que brindan y obtener ventajas competitivas, es por ello por lo que podemos decir que el CRM puede generar un cambio en el conjunto de prácticas pues se diseñan marcos de acción dentro de la empresa a partir de un foco más cercano al cliente.

---

## 4 Elementos Sociales de la Empresa

Para lograr evidenciar de una forma clara, a partir de lo vivido en la práctica profesional realizada en Emtelco, si han existido cambios en la constitución de la empresa a partir de los elementos introducidos con los modelos de relacionamiento y de la implementación de unos métodos de producción centrados en el usuario, es fundamental reconocer los elementos que componen nuestra estructura y dan sentido a Emtelco como empresa y organización.

Fundamentalmente la empresa es entendida básicamente como una "unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos" (Real Academia Española, s.f, definición 2). No cabe dudas, que la empresa se constituyó como una institución de vital importancia para la sociedad contemporánea, y como pudimos observar ha sufrido ciertas transformaciones a lo largo de la historia. En esta línea, Baigorri (1996) nos sitúa el nacimiento de la empresa como institución a finales del siglo XV con los trabajos colectivos que para entonces se realizaban y en la figura del burgués que encarnaban un espíritu ascético en su vida económica.

Cómo veremos, el valor que posee la empresa como organización no sólo es relevante en su aspecto económico, sino que realmente se establece como institución orientadora de las acciones de los individuos, y que resulta de fundamental importancia para el desarrollo de la vida cultural y social de las personas con las que se generan interrelaciones.

### 4.1 La Empresa como Organización Social

Cómo lo mencionábamos anteriormente, podemos entender que la empresa es una organización, pero a nuestro parecer, este concepto sólo nos permite entender parte de cómo se configura en determinado espacio-tiempo social. En ese sentido, el concepto permite entender la forma cómo se establece la empresa y cómo ésta se dispone para mantener un orden preestablecido, a partir de la acción e intereses de un reducido número de individuos que ven en un modelo de negocio o determinado emprendimiento la posibilidad de constituir una entidad con unos valores

y jerarquías que apunten a un objetivo aparentemente común que es el de lucrarse a partir de proveer un servicio o producto.

Como organización social formal, podemos entender la estructura que da forma a lo que conocemos como empresa. Esto lo vemos en la praxis cuando la aglomeración de sujetos deja de ser una simple agrupación y pasa a establecerse como un grupo selecto de personas que establecen un fin u objetivo general y común para todos sus miembros. Este objetivo orientará las acciones de los individuos y dará forma a la manera como interactuarán entre cada ellos. Cuando se integran los conceptos básicos para la realización de una determinada tarea, como es el concepto de la división del trabajo nos encontraremos con relaciones formalizadas y roles especializados.

A partir de esto se establece un vínculo entre cada persona perteneciente a la organización, donde el objetivo pretende romper con los lapsos del tiempo y trasciende a una continuidad temporal. En ese sentido, la organización formalmente constituida, prescindirá de un individuo en particular, pues ella en sí misma es el elemento que moldea las relaciones sociales y se configura como la estructura que posibilita formar a los individuos en sus roles y posiciones sociales.

Pero ¿cómo hablar en nuestro caso de objetivos en una organización como Emtelco?, en este caso, tenemos que hacer el ejercicio de entender que Emtelco posee los elementos para ser considerada una organización, para ello abordaremos un primer elemento, este es el del establecimiento de un grupo de personas que buscan conseguir un fin común, pero ¿cuál es el fin u objetivo de esta organización que llamamos Emtelco?

Los motivos por los que se crea una empresa en nuestro país y en cualquier otro sistema capitalista es el de generar ganancias a partir del trabajo de los individuos asociados, ofreciendo un producto o servicio, sin embargo, al tratarse de una empresa de economía mixta, que maneja un capital público, pero también hace parte de una asociación de privados que es el Grupo Empresarial controlado por Millicom Spain Cable, S.L esta sociedad ejerce control sobre el mayor accionista que es Inversiones Telco que posee el 99.9% de las acciones que hay circulando en el mercado (Emtelco. 2019).

Por un lado, ese elemento público que constituye a Emtelco nos podría decir que: al manejar capital público esta organización no posee como único objetivo maximizar los beneficios económicos que genera, sino que también en cierta medida puede abogar por un beneficio público

o satisfacer alguna necesidad social, como proveer los servicios de Contact Center a alguna entidad o institución pública, permitiendo conectar a la ciudadanía con las instituciones.

En consonancia, los aprendizajes en materia de administración, que se han obtenido históricamente sobre la construcción y manejo de la empresa han generado ciertas condiciones comunes que se adoptan en cada una de estas organizaciones. Las diferentes crisis económicas y la alta competencia empresarial han establecido retos para atraer usuarios, marcas y trabajadores de calidad, además de la necesidad de construir una identidad que les haga sobresalir por encima de otras empresas. Una de las formas para enfrentar este reto es con la definición del Propósito, Misión y Visión, estos entendidos en conjunto como elementos que permiten configurar los objetivos organizacionales. Para efectos de nuestro estudio y a partir de lo aprendido y vivido en la práctica los podemos entender de la siguiente manera:

1. **Propósito:** Cuando hablamos de propósito, nos referimos a la razón que tiene la empresa de existir, el propósito lo ya que guiará las acciones y marca un punto de búsqueda, por ello lo consideramos permanente mientras la visión y misión de una empresa pueda cambiar según su contexto, evolución o desarrollo.
2. **Misión:** Este término permite a las empresas definir y describir lo que hace, que hace la empresa y cómo planea lograr su objetivo, además de mostrar su modelo de negocio. También brinda distinción en cuanto a sus actividades laborales.
3. **Visión:** Hace referencia a varios elementos necesarios por definir en una organización empresarial: puede describir sus planes, la forma cómo entiende el mundo, a sus clientes o a sí misma. Puede tratar de mostrar esa imagen que la empresa quiere que sea captada por sus consumidores como por ella misma. En esa última línea, permite que el equipo capte e interiorice la idea que la empresa busca transmitir para construir proyectos enfocados a ésta.

Como podemos ver, en conjunto estos elementos nos pueden dar una visión completa del objetivo organizacional de la empresa que posibilita un relacionamiento interno enfocado en la consecución de la meta y además permite el establecimiento de autoridades y del modelo de trabajo. Estos términos son tomados en Emtelco, y a partir del modelo de negocio que manejan y sus intereses, se moldea la propuesta del objetivo que orientará la acción de la organización. Podemos reconocer que Emtelco (s.f) tiene por:

- **Propósito:** "La generación de valor sostenible como un compromiso para los mercados y los clientes que servimos donde, con una gestión administrativa, tecnológica y financiera efectiva ganaremos relaciones armoniosas con la comunidad, el talento humano, los recursos y las entidades que acompañan la operación de la organización."
- **Misión:** "Liderar la adopción del estilo de vida digital en Colombia"
- **Visión:** "Facilitar la construcción de una vida de prosperidad y bienestar"

Es importante hacer claridad sobre que, el objetivo no es fijo ni estático, la empresa a medida que avanza puede obtener nuevas metas, pero siempre tratando de mantener un mismo rumbo o eje orientador, y estos elementos ilustrados permiten mantenerlo fijo.

A pesar de que ésta es una manera formal de mostrar públicamente sus objetivos hacia la población en general, además de ser una forma precisa para declarar sus objetivos, no es la única manera por la cual se transmite a todos los miembros de la organización. A medida que los miembros se relacionan en la organización estos objetivos se refuerzan, pues se realiza un trabajo mutuo enfocado en la obtención de la meta.

En ese sentido, el objetivo común organizacional se ve interiorizado en los individuos con toda acción realizada al interior de la organización y que da sentido a la existencia de ésta.

## 4.2 Autoridad y Empresa

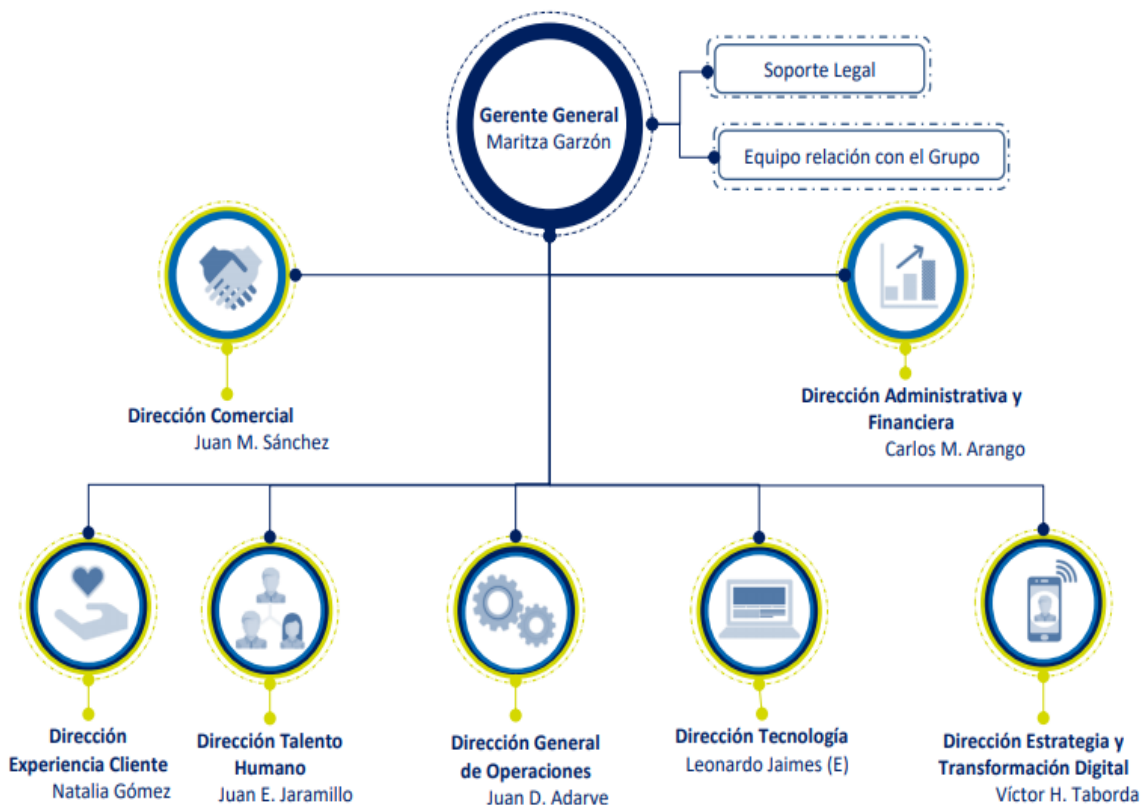
Para poder obtener los resultados que se quieren como empresa, se dispone de una distribución de poder y de autoridad, a través de una estructura de gobierno o estructura directiva por la que se establece una división del trabajo, pero también designa los papeles del individuo dentro de la organización, su estatus y su autoridad. Al respecto Baigorri (1996) nos dice que: "la estructura burocrática muestra el armazón del sistema de autoridad y poder tanto de una empresa, como de una administración o cualquier organización en general." (p. 115)

En ese sentido es importante considerar la estructura burocrática desde la teoría weberiana para ahondar en la distribución del poder y autoridad como elemento que cohesiona y forma la organización. Es importante hablar de burocracia en la empresa porque es un elemento que según

Weber (2000) aporta en el mercado de economía capitalista, que los asuntos de la empresa en cuestión de administración se solucionen de una forma eficaz y de la forma más clara y precisa, es por ello por lo que las empresas capitalistas modernas se constituyen en su interior con un modelo de organización burocrática, como podemos apreciar en la figura 1.

### Figura 1

Estructura directiva Emtelco en el año 2019



*Nota:* El diagrama nos muestra la estructura de gobierno o estructura directiva que manejaba Emtelco para el año 2019, esto lo vemos vinculado a un sistema de poder, entre las diferentes áreas y departamentos, potenciando y delimitando la división de trabajo presente en la empresa. Fuente <https://n9.cl/xli6> (Emtelco S.A.S, p. 17, 2019).

Para el caso de Emtelco, podemos hablar de la existencia de un sistema burocrático en un sentido weberiano pues existe una jerarquía determinada que delega una cadena de mando descendiente que distribuye el poder y designa roles de autoridad de mayor a menor a medida que se va hacia abajo en la escala. Además de:



1. Unas reglas claras, establecidas a partir de manuales éticos o normas jurídicas, que guían las acciones y actividades que se realizan al interior de la empresa.
2. Posibilidad de crecer o subir en la estructura jerárquica a partir de las capacidades que posea el individuo, o el tiempo que lleva en la empresa.
3. Los miembros de la organización no poseen los medios de producción. La empresa proporciona los medios de trabajo, en ese sentido, el funcionario trabaja no con sus propios medios sino con unos prestados o proporcionados por la empresa.
4. Existe una separación física entre el lugar de trabajo y el domicilio.

Evidentemente, a partir del tipo ideal que construye Max Weber no podemos hablar de estos elementos como totalidades que suceden en la praxis al pie de la letra, sino entender estos como abstracciones que pueden cumplirse hasta cierto punto en la realidad. Un claro ejemplo es el punto cuatro que mencionamos. En la práctica se pudo vivir dos perspectivas, una en que efectivamente la empresa delimita el lugar de trabajo y el domicilio, y otra donde este espacio se entremezcla debido a las medidas de salud adoptadas por la expansión del virus de la Covid-19. A partir del confinamiento, este lugar físico se desdibuja y el hogar (para algunos de los empleados) se vuelve el lugar de trabajo.

Esto muestra interés por considerar la vida laboral independiente de la vida privada, sin embargo, esto pasado a la realidad esto sea distante de suceder, pues, aunque puede que la vida personal no llegue a invadir constantemente la relación del individuo con y en la organización, sin embargo, la vida privada sí llega a verse afectada por una presión laboral ejercida desde la empresa, por los tiempos que exige o las necesidades urgentes de la organización.

Consideramos que la organización, en ocasiones de la vida cotidiana puede extender sus brazos por fuera del ámbito empresarial. También, puede que los valores empresariales como los que maneja Emtelco que son la pasión, la confianza, la integridad, la innovación o la simplicidad, y cómo los vive el individuo dentro de la organización sean no sólo valores que corresponden al escenario laboral, sino que son interiorizados psíquicamente y naturalizados hasta el punto en que el individuo forja una identidad a partir de estos, siendo valores que guiaran hasta determinado punto la conducta.

En ese sentido, el funcionario inmerso en el sistema burocrático intentará delimitar su vida extraoficial de la oficial, sin embargo, esa línea llega a ser etérea y difusa.

Por otra parte, es importante comprender para nuestro caso, que el sistema burocrático que posibilita una operatividad y administración precisa, eficaz y coordinada de la organización, reemplaza un anticuado sistema guiado simplemente por una gestión basada en la dinámica del mercado y permite mantener equilibrio en cada una de las partes en constante interacción guiada. Pero como podemos ver en la figura 1 se establecen con el sistema unos roles de poder, que dan forma a la estructura de gobernabilidad.

Sobre estas estructuras jerárquicas como materialización concreta del sistema burocrático, Baigorri (1996) nos dice que podemos encontrar diferentes esquemas de este tipo de configuraciones pero que el tipo ideal básico o fundamental en este tipo de configuraciones son “los de tipo jerárquico-funcional, que intentan incorporar tanto el principio (jerárquico) de unidad de mando, como la necesidad (funcional) de especializar las funciones directivas propia de la estructura funcional.” (p. 115).

Con esto, Baigorri se refiere a que en organizaciones empresariales comúnmente se entremezcla la aplicación de un principio de unidad de mando, donde todo empleado y área está unido por medio de regla, autoridad y responsabilidades. El poder lo conservan unos cargos definidos según la estructura de gobierno, y estos cargos que concentran cierto poder, como capacidad de mando, control y de liderazgo posibilita que se cumplan con órdenes encaminadas a la consecución de alguna meta del área o la empresa en general, de manera eficaz. Este elemento proporciona a la organización cierta claridad en cuanto a la distribución de poder y asignación de roles de forma estricta en la empresa, es por eso por lo que las estructuras jerárquicas no pueden ser horizontales, si lo fueran, no existiría una cadena de mando, ni los roles de un sujeto que mande y otro que obedezca.

Como contraparte a este tipo de estructuras, encontramos las de tipo Funcional (Baigorri, 1996) que optimizan la división del trabajo al interior de la organización, por medio de la creación de diferentes sectores especializados en un tipo de trabajo específico, como podemos ver con las diferentes áreas que se ilustran en la figura 1, que además se encuentran conectadas a partir de un lineamiento horizontal, permitiendo una comunicación integral, continua e ininterrumpida entre individuos de diferentes roles.

En realidad, en el campo no sucede esto, sino que estas figuras se encuentran cruzadas, así como es el caso de Emtelco, encontramos que en su estructura de gobierno hay un diálogo o

conexión entre áreas y que en la práctica esto se encuentra en el trabajo mutuo entre cada miembro, pues cada área se retroalimenta con el trabajo de las otras y es desde la multidisciplinariedad que se consiguen los objetivos de la organización. Pero también mantiene una cadena de mando entre las diferentes áreas y también al interior de éstas con los diferentes cargos y posiciones de los *funcionarios*.

### **4.3 La Cultura Empresarial**

Cuando hablamos de cultura en una empresa podemos hablar de forma básica de los valores y normas internas que tiene la organización para regular las acciones de los sujetos que en ella trabajan. Este marco valorativo de elementos puede generar unos procesos que propicien la construcción de una identidad empresarial que permita configurar una imagen propia que será proyectada en el mercado y frente a los potenciales usuarios.

Lo que solemos ver, es que la cultura empresarial no es algo que se genere a partir de la relación de los miembros de la organización o como un cuadro normativo que surge a partir de la interacción del amplio de los miembros, sino que es establecida a partir de un grupo cerrado de miembros que buscan mantener un estatus quo dentro de la empresa, procurando alcanzar unos niveles óptimos de trabajo. Este concepto parece ser aplicado de una forma arbitraria como un elemento que permite una plena regulación de la conducta dentro de la organización garantizando la eficacia empresarial.

La cultura es más como un elemento que se administra para gestionar al personal, con un sentido unívoco, más que uno que puede variar y que se confronta entre diferentes construcciones culturales que surgen al interior de la empresa o que provienen de la interacción con el exterior que pueden ir contra la “cultura oficial”.

Entonces, podemos decir que a primera vista la cultura es una variable necesaria para construir un código de acción de los individuos, pero la cuál no es un consenso entre las diferentes partes que constituyen el organismo, sino que es introducida por los directivos para generar reacciones deseadas enfocadas al progreso interno.

Nos quedaríamos cortos si creemos que la cultura solamente es introducida por unas partes que dirigen la institución, pues es la misma institución con sus diferentes partes las que también llegan a generar productos de valor como son las propias ceremonias o ritos (un ejemplo básico es la forma cómo en cada área celebran un cumpleaños) que se puedan realizar en las diferentes áreas.

La organización, al estar compuesta por seres humanos con capacidad de dirigir valor a objetos u actos, son organización con la capacidad de producir dentro de ellas elementos culturales, que además tienen un gran papel interno en la empresa, como lo menciona Olabuénaga (2006) donde los productos culturales pueden llegar a ser empleados para generar una cohesión del grupo (por medio de elementos valorativos que den orden a la interacción social), transmitiendo la filosofía de la Dirección, motivar al personal, facilitar la socialización o generar mayor compromiso de los empleados.

También cabe resaltar que, como producto cultural de la organización, hablamos de producto de la interacción entre personas, no todos asimilan de la misma manera las reglas y normas que ahí están, y tampoco viven de la misma manera los ritos o las ceremonias como artefactos culturales. Estos elementos tienen unos símbolos que pueden ser dirigidos para que las personas los interioricen, pero en el proceso también tiene cabida la interpretación individual o de grupos específicos en la organización. Ahí es donde el científico social tiene una tarea importante pues, debe conocer estos elementos para poder conocer la imagen que los individuos tienen de esta misma, dado que a partir de la interiorización de los elementos culturales se construye una imagen propia.

Estas formas de ver la cultura obedecen a las diferentes connotaciones que puede tener su significado y lo que pueden aportar en la organización. Para Olabuénaga (2006) la cultura desempeña diferentes funciones en una organización:

Una función simbólica, en cuanto que es realmente una representación de esa realidad compleja que es la vida social de un grupo...una función identificadora, ya que, debido a su carácter simbólico, la cultura se convierte en la referencia principal de la pertenencia a un grupo... la cultura es utilizada por todos los grupos como medio para conseguir objetivos... así como para potenciar cambios sociales considerados oportuno. (p. 122)

Cómo podemos ver, a pesar de que en una institución como la empresa se intenta por medio de documentos, insignias, lemas y eventos construir una cultura organizacional, ésta no responde a ser empleado únicamente como un instrumento de servicio a la disposición de directivos y que pueda ser implementada intencionalmente al antojo. Se pueden construir e introducir modelos de conductas, normas y otros eventos empresariales, pero ¿hasta qué punto este modelo funcionará como se espera? ¿cómo debería introducirse teniendo en cuenta los elementos culturales existentes? Y ¿de qué manera irrumpe en el espacio social que se construye diariamente en la empresa entre cada uno de los individuos? Estas son preguntas valiosas para hacerse cuando se implementan proyectos de esta índole. Consecuentemente es necesario resaltar el significado de la cultura como consecuencia de todas las fuerzas sociales en contacto dentro de la organización.

¿Pero entonces por qué las compañías se esfuerzan por construir una cultura organizacional? Es fundamental implementar unos estándares culturales en la compañía, eso permitirá a la empresa tener un control total de cada parte que compone la organización. Además, que con ello se permitirá dirigir la cultura hacia unos beneficios organizacionales como reforzar los vínculos y redes de trabajo entre individuos, equipos y áreas.

Conlleva también a que la estructura de poder tenga sentido, permitiendo que las áreas directivas administren las normas y reglas de la forma que les interesa a los asociados ejecutivos. Por medio de este sistema de valores que se construye se busca también que los individuos que se adaptan a la normatividad reconozcan y legitimen el poder, "... permite a ésta ir más allá del control del comportamiento externo, más allá de la fidelidad a la norma escrita y establece un control de la conciencia." (Olabuénaga, 2006, p. 125)

El trabajo de culturizar puede verse como uno de conquista de los ideales individuales, hay que tener en cuenta que estos procesos pueden llegar a ser violentos, pero que se ven como necesarios para mantener el orden deseado en una organización, por ello hay que tener cierto cuidado cuando se introducen elementos que se orienten a controlar las acciones y conductas de los individuos presentes, por medio de la comunicación de las diferencias y de los diálogos entre empleados y las diferentes áreas. Hernández (2012), nos dice que:

Cada organización existente tiene su propia cultura, fácilmente identificable. Las estructuras organizacionales cobran vida con el sentido humano que se les dé. El componente básico de las organizaciones son las personas, quienes reflejan sus aspiraciones

y objetivos personales en las metas de las organizaciones... La cultura organizacional es modelada por quienes tienen el poder directivo y puede ser usada para reforzar los objetivos organizacionales. como marco de referencia para la percepción de las diferentes situaciones y problemas, o el instrumento más poderoso para su control y manipulación. (p. 97)

Es esencial crear los espacios donde las personas puedan integrarse desde sus sentimientos a los ideales de la empresa, sin necesidad de descartar a quienes no se adaptan a la normativa, pues la cultura no es un simple elemento monolítico que se puede moldear a los antojos privados sin tener en cuenta los miembros de la organización, de tal manera el conflicto, que, aunque inevitable en algunas ocasiones, puede llegar a ser gestionado para potenciar los procesos productivos de la empresa.

#### **4.4 Valor de los Escenarios Internos y Externos**

No está de más, que realicemos una pequeña aclaración sobre a qué nos referimos con escenarios internos y externos que tienen un valor y cierta influencia (directa o indirecta).

Cuando hablamos de escenarios internos y externos nos referimos a las construcciones histórico-sociales que existen ya sea en la sociedad o el lugar donde se configura la empresa, o el Clima que se produce a partir de las relaciones humanas presentes en la organización.

En ese sentido reconocemos dos elementos: Ambiente o Clima (escenarios internos) y el entorno o contexto organizacional (escenario externo).

Inicialmente podemos identificar el significado del Clima Organizacional como nos lo menciona García (2013) que señaló la definición de Cornel (1995) citada por Pérez, Maldonado y Bustamante (2006) como:

Una serie de interpretaciones o percepciones, que tienen las personas sobre su trabajo o roles, en relación con los otros miembros de la organización; en esta definición el clima es determinado por la percepción de los miembros del grupo, y solo a partir de allí se podrán diagnosticar las características de este. (p. 114)

En ese sentido, el clima puede ser visto como una percepción subjetiva de los elementos que componen la organización, como los roles, las normas, los valores o las ceremonias presentes, así se puede tener un clima organizacional, pero diferentes percepciones individuales de este mismo. Se puede ver como un producto de la conjunción de todos los componentes de la organización, algunos sujetos pueden sentir un mayor ambiente de cooperativismo, libertad o solidaridad en un grupo que en otro.

Pese a que parezca un elemento que se produce a partir de procesos psíquicos del individuo, éste solo sucede a partir de la interacción del sujeto con los otros componentes de la organización, es decir todos los elementos sociales que componen su ambiente laboral. Es por ello por lo que la percepción interna cambia a partir de que se modifiquen ciertos elementos presentes en el ambiente, como determinadas normas o valores, relaciones interpersonales con otros funcionarios, la exigencia laboral, la actitud y trabajo de los líderes y las responsabilidades asignadas.

Huelga decir, que hasta este punto no hemos hablado exactamente del denominado “clima laboral” o “ambiente de trabajo”, algunos autores como Roberto Cantú (2016) para hablar del tema lo ha conceptualizado como una forma de organizar y generar planeación en los equipos de trabajo, áreas, departamentos y en sí en toda la estructura. Así pues, es responsabilidad de las empresas tomar las debidas decisiones que permitan construir un ambiente de confianza y apoyo mutuo que permita a los individuos desarrollarse según lo esperado (Cantú, R. 2016).

La empresa debe asegurarse de conocer bien las personas que trabajan en cada equipo, conocer a los líderes, los objetivos e intereses de cada uno para contribuir a los elementos presentes en la organización, sean estos físicos como indumentaria, instrumentos o espacios que permitan fomentar una comunicación sana al igual que un liderazgo preciso. En ese sentido, los directivos deben dar ejemplo y construir un liderazgo que sea precavido en la presión que ejerce frente a sus subordinados, además de hallar formas alternativas que construyan un sentido de pertenencia en los empleados, esto con el fin de que se forme un clima organizacional “positivo” en el sentido de redes de trabajo y solidaridad en la empresa, permitiendo además que los individuos repliquen las acciones deseadas.

Es importante considerar, algunas empresas pueden tener valores que rigen la conducta que pueden llegar a ser transmitidos y en la práctica estos puedan generar una sensación de presión y

de responsabilidad muy grande y lleguen a agotar al individuo en sus acciones cotidianas al interior de la compañía.

No cabe dudas que, el clima organizacional es en parte una consecuencia o un efecto de la cultura empresarial y de los demás elementos y artefactos culturales presentes en la organización y la socialización de estos lo cual conduce a la interiorización de ciertos valores y acciones en la psiquis del individuo.

Olabuénaga (2006) citando a Kurt Lewin (1951) nos dice que el clima que se expresa en una organización es el equivalente a una red social, los individuos presentes en la organización se ven sumergidos en un campo social en el que una red social de distintos valores se añade dentro de unas características de las personas, llegando a condicionar y determinar el comportamiento dentro de la organización.

Lo anterior nos lleva a que, frente a una empresa que divida en diferentes secciones, o más bien una organización con diferentes partes que la componen y con una estructura de gobierno rígida, establece una gama diferente de climas según el equipo de trabajo, el líder o el área.

En síntesis, el clima laboral para efectos de nuestro estudio se sitúa como un producto social, a partir del encuentro entre los diferentes objetivos de la organización, los valores presentes en la compañía, y las experiencias de vida de los individuos y sus relaciones. Olabuénaga (2006) nos aclara que “el elemento central de este enfoque es la interacción intersubjetiva de los individuos que se relacionan entre sí. Este enfoque reclama la comunicación entre los sujetos (interacción) y la experiencia (personal) creando un constructo intersubjetivo que se denomina clima.” (p. 142-143)

En contraparte, tenemos el entorno organizativo; las compañías como organizaciones sociales no se encuentran cerradas a los fenómenos sociales externos, no son una célula alejada de la realidad social que se construye en el entramado del espacio social en el que se constituye, por ello fenómenos asociados a la política, la economía o la religión pueden afectarla.

Concretamente, hablamos de todos los elementos directos e indirectos que afectan la operación de la empresa, estos pueden variar en su especificidad pues no es lo mismo hablar de elementos culturales presentes en el sistema social en el que se encuentra una organización, como las festividades que se realizan en el territorio social donde se encuentra la empresa, o la inflación



que vive la nación y que afecta la productividad, a hablar de los proveedores de la empresa, la competencia o los clientes.

En ese sentido, el contexto en el que se encuentra una compañía influye directamente en la organización de la empresa, pues a partir de estos fenómenos externos la empresa tomará medidas que se ajusten al entorno, tratando de adaptarse ante las vicisitudes.

Obviamente, la empresa no es un sistema social cerrado, es decir, que no mantiene interacción alguna con el exterior, sino todo lo contrario y que además está constituida por elementos jurídicos ajenos a la misma organización, además para su existencia necesita estar en relación con los elementos externos, ya que ofrece un bien o servicio que requiere de agentes externos interesados en consumir los resultados de la empresa.

Sin embargo, no necesariamente la empresa está dominada por lo que suceda en el exterior, sino que como sistema que tiene una organización social interna, pueda establecer hasta cierto punto su autonomía y pueda actuar bajo sus propios fines y medios. Además, como podemos apreciar, la empresa tiene la capacidad de decir en qué entorno mantenerse, con qué elementos se relaciona y cómo lo hace, igualmente de poder alterar algunas de las entidades presentes, o cambiar el trato que tiene hacia ciertas formas presentes en el entorno.

Respecto al anterior párrafo, podemos ilustrar un claro ejemplo: la empresa “A” tiene como necesidad enfocarse en un nuevo tipo de cliente, para ello necesita también cambiar su proveedor “C” pues la mercancía que le ofrecía el anterior no le brindaba el estándar de calidad deseado. Para conseguirlo, seguramente lo que hará la empresa “A” es buscar un proveedor diferente a “C”, para ello acudirá a un proveedor “B” que satisfaga de mejor manera las necesidades de la empresa “A”, para poder ofrecerle el producto deseado a su nuevo tipo de cliente.

En el anterior ejemplo podemos ver que la empresa “A” tiene la capacidad de alterar su entorno, pues este también se basa en los proveedores y clientes que posee, pero, esto no siempre es posible de alterar; la empresa debe conocer hasta qué punto puede distanciarse de determinadas instituciones, fenómenos o demás formas que se presentan en su entorno, por lo tanto, habrá elementos de los cuales no se pueda alejar como el sistema judicial, económico o político.

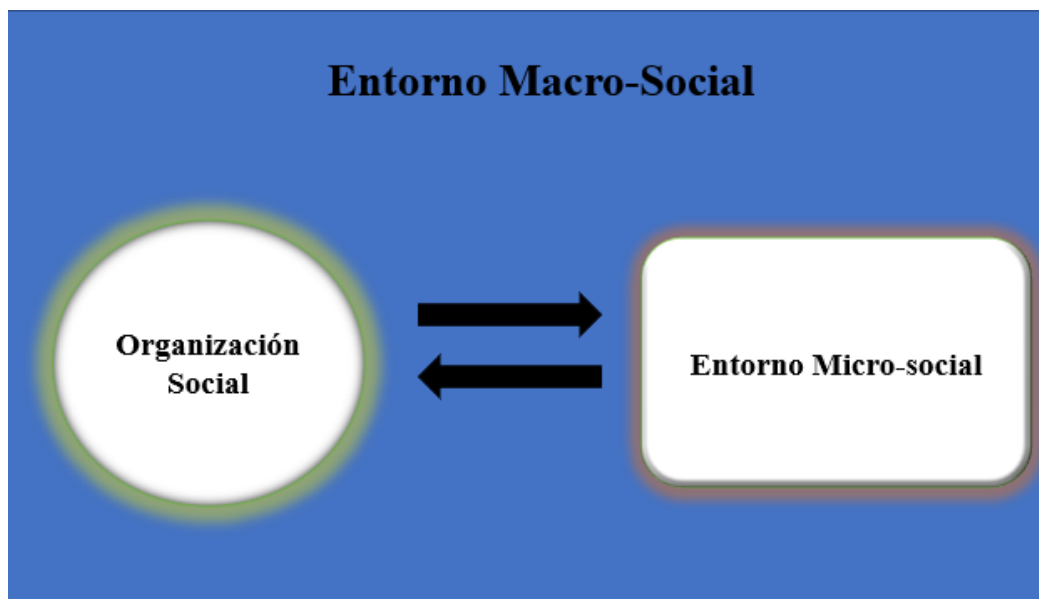
Entonces, podemos decir que hay dos tipos de categorías que se encuentran en el entorno, la primera son las de tipo microsocioal, que son estas unidades externas que pueden ser alteradas,

cambiadas o que pueden no ejercer cierta dominación en la organización, como la competencia, las alianzas corporativas, los clientes o el mercado específico en el que se establece el modelo de negocio de la empresa, la organización tiene una estrecha relación sobre estas y pueden generar una influencia completa sobre la compañía, pero también es parcialmente autónoma de estas, pues puede tener un margen de acción más amplio frente .

Y la segunda es de tipo macrosocial, de la que la empresa como organización depende y que ella misma existe a partir de lo que pasa en ese entorno, como empresa capitalista no puede configurarse si no hay detrás de ella un sistema económico, político y legal que le brinde una base social (ver figura 2).

### Figura 2

La Organización y el Entorno



*Nota.* Se quiere aclarar la relación que tiene la organización social con los diferentes elementos del entorno. La organización social está contenida y sometida a ciertos elementos externos macrosociales, mientras que ella puede generar vínculos, puede alterar o deshacer su relación con algunos elementos del entorno microsocial.

## 5 La Organización, los Clientes y los Usuarios

Para iniciar este apartado, me gustaría aclarar la duda que tal vez pueda surgir por el título y es ¿cuál es la diferencia entre un cliente y un usuario? La Real Academia Española nos propone una acepción de cliente como una “Persona que compra en una tienda, o que utiliza con asiduidad los servicios de un profesional o empresa.” (Real Academia Española [RAE], s.f, definición 1) y otra de lo que es usuario, entendiendo el termino como alguien o algo que usa un objeto, servicio o producto determinado (RAE, s.f., definición 1).

Por otra parte, no nos podemos quedar solamente con estas definiciones y debemos construir a la par de lo que nos dicen algunos autores y con lo que presenciamos en nuestro proceso de práctica profesional. En principio abordaremos las definiciones concretas que se tienen de ambas poblaciones de individuos y posteriormente nos enfocaremos en descubrir la construcción de los términos en la organización de nuestro estudio.

A partir de las breves definiciones ilustradas, podemos pensar que el cliente es un sujeto más o menos constante que procura consumir en algún punto o con algún proveedor en especial, y que prefiere de cierta manera el bien o servicio que dicho ente proporciona por encima de las demás ofertas disponibles en el mercado.

Respecto a lo visto en el capítulo anterior, encontramos que el cliente (al igual que el usuario) se encuentra en una especie de parte externa a la organización empresarial, no obstante, su relación es continua y se ve alterada por diferentes objetos tanto externos como internos. Es un pilar que sostiene a la empresa y por ello debe organizarse también entorno a los deseos de los clientes pues son ellos el objetivo al que se busca llegar para comercializar el servicio, Ramón Colet y Eduardo Moran (2014) nos dirán que “cualquier entidad que quiera prosperar debe adaptar sus productos o servicios a las necesidades y demandas de sus clientes reales o potenciales.” (p. 22)

Hay que tener en cuenta, que las necesidades que se cubren pueden surgir de nuevo, y de nuevas maneras a medida que cambia el entorno en el que nos encontramos como organización. Un ejemplo de esto es la revolución digital y las consecuencias sociales que ha traído para la forma de vender y comercializar bienes y servicios entre nuestros clientes, además, tal desarrollo

tecnológico en las empresas, se ha visto desde el año pasado impulsado con gran potencia por la pandemia mundial, pues fue a partir de ese momento donde toda compañía, como organización tuvo que reestructurarse por estos factores externos para seguir siendo competitiva en el mercado y mantener satisfechos a sus clientes.

Los usuarios que son habituales, en gran medida lo son porque se sienten satisfechos de lo que tiene una empresa para ofrecerles, lo que permite formar una valiosa red de clientes que a través de sus experiencias positivas con la empresa generarán publicidad. Para lograr que el cliente esté satisfecho las empresas deben obtener diferentes perfiles de usuarios, ya que hay diferentes aspectos de los clientes que pueden potenciar el producto o servicio. Esto puede funcionar en diferentes niveles tanto en usuarios como en clientes, con una buena experiencia y satisfacción del cliente se logra construir sujetos que apoyan los procesos de la empresa y pueden retroalimentar los productos y servicios.

La esencia de la diferencia entre cliente y usuario reside en los puntos de contacto que tienen los dos diferentes actores (a partir de ahora hablaremos de cliente y usuario bajo estos parámetros estrictos). Así pues, un cliente (podemos hablar de marcas con las que trabaja Emtelo, o marcas aliadas) puede tocar y pasar por diferentes puntos de contacto con la organización, mientras que el usuario se queda sólo en un factor enfocado al relacionamiento como lo son los medios telefónicos, digitales o de atención presencial, son las personas como individuos que contratan algún tipo de servicio y que acuden normalmente a las líneas para recibir atención (Mannarelli, M. 2018), consecuentemente, las metodologías de *User Experience* se enfocarán y concentrarán en analizar y desarrollar ideas entorno al contacto que tienen determinados usuarios con los puntos de contacto de atención, mientras que con la *Customer Experience* los proyectos de investigación y los estudios analíticos se centrarán en entender y develar los efectos y funciones de cada punto de contacto que tiene el actor en la organización (Ver figura 3). Esto le permite a la empresa conocer y trabajar sobre proyectos conocer en qué puntos de la relación se mantienen las interacciones, abriendo la posibilidad de decidir precavidamente los proyectos que deben ser llevados a cabo.

Llegados a este punto, cabe preguntarnos por ¿quiénes son los clientes y quienes los usuarios con los que nos relacionamos? Y ¿cómo se relacionan los clientes y usuarios con nuestra organización?

En el proceso de práctica se pudo evidenciar que hay clientes y usuarios, los primeros figuran como las marcas con las que Emtelco S.A.S trabaja, son sus clientes pues acuden a la empresa en busca de los servicios de BPO y de Contact center y trabajan de la mano para atender a los usuarios de estas marcas o compañías. En ese sentido, el cliente hace parte de ciertos procesos internos y tiene un contacto amplio con la organización, por otro lado, el usuario es aquel actor que consume los productos una de estas compañías aliadas y que por su posición tiene una relación con los medios que maneja Emtelco y que proporciona a sus clientes.

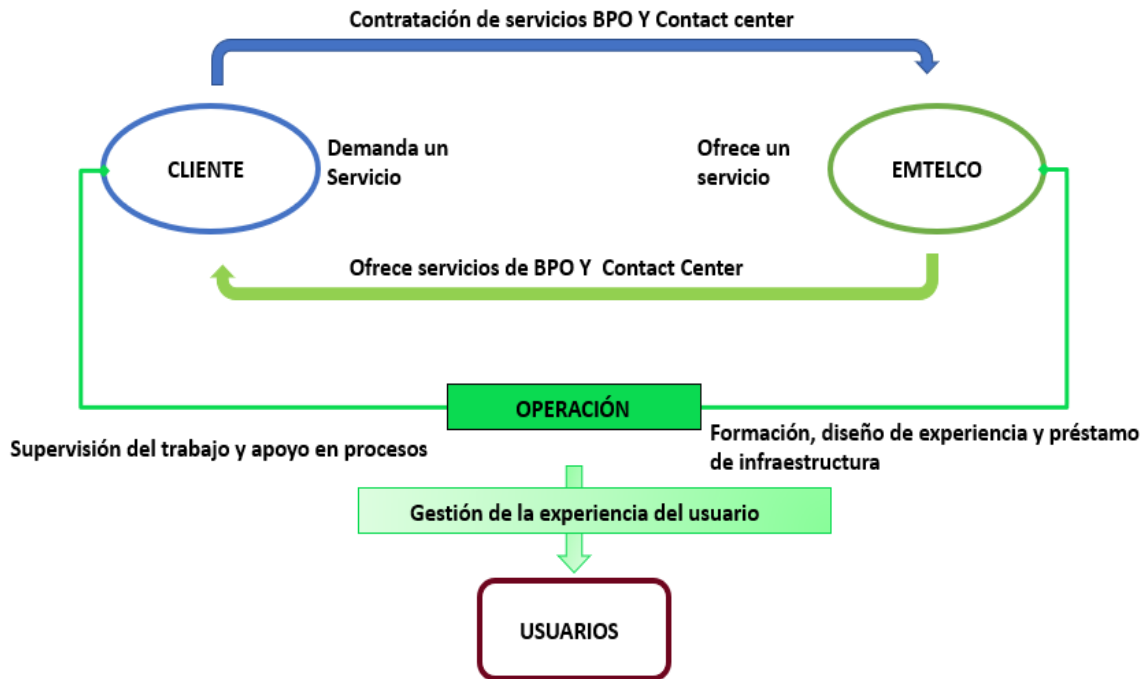
Consecuentemente, la relación que tiene la empresa con clientes y usuarios es fuertemente delimitada. Por un lado, tenemos que el cliente participa activamente dentro de la organización, pues son las compañías aliadas las que determinan pautas para relacionarse con los usuarios. Hablamos de compañías aliadas o imagen en el sentido de que realmente las empresas que se dedican a prestar el servicio de BPO o Contact tienen a sus operadores, es decir, quienes manejan los canales con los que se interactúa representando a su vez a la compañía aliada.

A partir de los postulados anteriores, podemos decir que la relación se construye a partir de necesidades económicas (tales como las de proporcionar servicios de contact center a clientes que son marcas aliadas) que desembocan en un acto social, y que además está controlada por unas pautas culturales que dominan la forma cómo se van a relacionar, es decir por medio de normas y valores sociales establecidos en la sociedad. Por otra parte, para la gestión de la experiencia del usuario, es decir, para la construcción del relacionamiento de la empresa con el usuario se tienen en cuenta elementos microsociales para conducir y guiar las acciones de los creadores de experiencia.

Algunos autores y administradores sugieren que para gestionar las relaciones y construir valor para el cliente o usuarios se requiere software y tecnologías que lo posibiliten, frente a esto Peppers y Rogers (2016) nos dirán “while customer strategies are driven by new technological capabilities, the technology alone does not make a company customer-centric.” (p. 16-17)

**Figura 3**

Relación entre Emtelco, Cliente y Usuario



*Nota.* La ilustración nos permite evidenciar básicamente algunos elementos que componen la relación Emtelco – Cliente y Emtelco, Cliente – Usuario, permitiéndonos observar que hasta cierto punto el cliente incide en las operaciones de Emtelco pasando por ciertos puntos de contacto de la organización.

Podemos ver la tecnología como una parte de la estrategia para relacionarse con el cliente, pero, para crear valor real en el cliente es necesario que desde los directivos se ordene la estructura para generar unos vínculos fuertes con el cliente y usuario. La tecnología entonces servirá para optimizar la forma de recolectar datos, personalizar productos según tipos de usuarios y clientes o mejorar los canales por los que tenemos contacto con nuestros usuarios y empresas aliadas.

Rogers y Peppers (2016), ven necesario que las empresas dedicadas a hacer del cliente y del usuario el centro del desarrollo debe crear una estrategia organizacional que conlleve a las diferentes partes de la organización a construir rutas para hacer posible la construcción de relaciones de valor con nuestras empresas aliadas y usuarios.

El valor que puede generar relaciones diferenciadas con los clientes a partir de una organización que quiere construir clientes y usuarios rentables es importante, en esta línea nos dicen:

The foundation for an enterprise focused on building its value by building the value of the customer base is unique: Establish relationships with customers on an individual basis, then use the information gathered to treat different customers differently and increase the value of each one to the firm. The overarching theme of such an enterprise is that the customer is the most valuable asset the company has, and that's why the primary goals are to get, keep, and grow profitable customers. (Peppers y Rogers, 2016, p. 17)

Es de gran utilidad competitiva generar valor en la relación que se construye centrada en el cliente y el usuario como foco de atención organizacional porque se puede aprender del usuario y del cliente para obtener información importante en clave de optimizar productos y servicios, evangelizar potenciales usuarios y clientes e ir un paso delante de la competencia frente al trato con los usuarios, como explica Martha Rogers y Don Peppers (2016):

If you're my customer and I get you to talk to me, and I remember what you tell me, then I get smarter and smarter about you. I know something about you my competitors don't know. So, I can do things for you my competitors can't do, because they don't know you as well as I do. Before long, you can get something from me you can't get anywhere else, for any price. At the very least, you'd have to start all over somewhere else, but starting over is more costly than staying with me. (Parte 1)

A partir del protagonismo que tomó el cliente y el usuario en el entorno competitivo, las empresas tuvieron que adaptarse para generar valor en las relaciones que se establecían con sus clientes, y Emtelco como empresa dedicada a la gestión de relaciones entre compañías y usuarios, es una de las primeras en adoptar estos cambios.

Para generar valor en las relaciones se deben generar experiencias agradables las cuales posibiliten una relación abierta, otorgando ventajas competitivas a la empresa, por esto es necesario cuidar la experiencia de los usuarios es esencial para gestionar de una manera correcta las emociones, sentimientos y pensamientos, por lo que es necesario áreas enfocadas no sólo a la tecnología o recopilación de datos estadísticos permitiendo construir una imagen abstracta del

usuario, sino áreas involucradas directamente a diseñar la experiencia del usuario, que a su vez debe nutrirse de lo que sucede en los demás departamentos de la organización.

Es ahí donde toma alta relevancia el área de Diseño de Experiencias, sitio específico donde se llevó a cabo nuestro proceso de práctica profesional, pues desde ésta se diseñan la forma cómo se darán las relaciones con los usuarios, y también se mantiene en sintonía con lo que buscan nuestros clientes. Así pues, el área se encargará de optimizar la forma cómo nos relacionamos con cada persona y marca, ya que cada punto de contacto y cada interacción con nuestra población objetivo produce una experiencia que como mencionamos al principio de nuestro informe, puede entenderse como una percepción o pensamiento, es algo que se genera al interior de las organizaciones con las que tratamos o en la psiquis de las personas individuales con las que nos contactamos. Según Duque (2020) esta área de Diseño de Experiencias se encarga de:

mejorar la experiencia que tienen los usuarios externos con la compañía, diseñando metodologías, técnicas y herramientas que ayuden a que el creador de experiencia<sup>6</sup> a brindarle una mejor asesoría al usuario y así impactar positivamente la experiencia de los usuarios finales. (p. 7)

Así pues, desde esta área se basan en una metodología propia para diseñar las experiencias de los usuarios, la cual nace a partir de la adopción de métodos como el desing thinking que, por medio de la creatividad, cooperación y co-creación se centra en dar soluciones innovadoras a las necesidades de los usuarios. Pero no sólo se queda en las necesidades de usuarios, sino que también les permite a los diseñadores de experiencias y analistas del área detectar posibles problemas y dificultades presentes en la organización o con los clientes. Mariana Duque (2020) nos define con precisión lo que hace el modelo en el área:

hace parte de un proceso de creación y mejoramiento de servicios y experiencias, centrado en los usuarios, por el cual se definen los procesos que viven los usuarios, los recorridos o momentos que tienen a lo largo de una interacción con el creador de experiencia o del agente Contact Center para hacer de estos momentos experiencias positivas y memorables para los usuarios finales. (p. 10)

---

<sup>6</sup> Cuando Duque (2020) se refiere a creador de experiencia se dirige al personal o “agente de Contact Center” que se encarga de generar interacciones de diferente tipo por medio de distintos canales (virtuales o presenciales). Es la persona que se encuentra operando los canales por los que se generan contacto.



Por último, nos gustaría hablar de los modelos de relacionamiento con el usuario estos se suelen usar para construir la forma cómo debe ser manejada cada interacción con un usuario, permite al creador de experiencia que pueda comportarse según unos parámetros y normas.

Procedamos a ver lo que la empresa de energía de Caldas nos dice sobre su modelo de relacionamiento, para esta compañía se trata de un modelo dirigido a los grupos de interés, es decir los tipos de usuarios que están estandarizados. Es un modelo estandarizado, probado y aceptado para gestionar integralmente la relación con los grupos de usuarios de interés en busca de lograr una competitividad sostenible (Central Hidroeléctrica de Caldas S.A. E.S.P. [CHEC], s.f). Este modelo de relacionamiento le ofrece a la compañía de energía aprender, innovar, gestionar el riesgo, generar una reputación positiva y producir confianza en sus usuarios.

Estos modelos de relacionamiento deben de trabajar de forma sincrónica con nuestros clientes para generar un producto de diseño de experiencias que logre captar lo que la marca que representamos quiere que reproduzcamos en el trato que damos a los diferentes usuarios de su compañía, en ese sentido, construimos la imagen de la compañía aliada a partir de las interacciones que generamos y para ello necesitamos que nuestro cliente establezca ciertas pautas. El modelo de relacionamiento permite dar una personalidad y una “customización” a la interacción con el cliente, impulsando positivamente la interacción, sea de ventas o de servicio.

Además, permite que el creador de experiencias se comporte bajo unos estándares esperados por el cliente, posibilitando que este actúe en dichos parámetros evitando la posibilidad que se genere una experiencia que vaya en contra de la imagen que la compañía aliada quiere generar frente al usuario.

Así pues, una marca buscará generar un vínculo más fraterno y casual con el usuario y buscará la forma de hacerlo por medio de las palabras que se emplean, por ejemplo, en vez de decir usted, hablar informalmente por medio del “tuteo”. No obstante, no se queda sólo en el lenguaje que se emplea, sino también en la forma como se dan soluciones a las personas, la prontitud al momento de atender, entre otras.

Esto se debe a que la creación de la experiencia con el usuario no sólo pasa por el lenguaje sino por cada uno de los procesos que experimenta un usuario, como la venta, la posventa, el servicio técnico o la atención al cliente. Para ser más claros, en el escenario donde se reciben a los usuarios como las oficinas, estos elementos físicos presentes en los lugares de atención pueden

influenciar la experiencia de los usuarios, donde las cosas que suelen pasar por desapercibidas para una persona que no se dedique al diseño, como el ruido, la falta de sitios para sentarse o la forma cómo se dispone el espacio. Estos modelos de relacionamiento buscan potenciar la relación con los usuarios para generar fidelidad y con ello rentabilidad, esto por medio de la optimización de los puntos de contacto que pueden ser intervenidos por medio de un modelo de conducta.

Podemos decir que, estos modelos de relacionamiento marcarán una especie de microculturas al interior de la organización, ya que con estos se generan procesos de creación de artefactos culturales, como manuales de comportamiento. Lo anterior hará que en cada operación (lugar donde se gestiona el personal para generar interacciones con las personas) en especial posea unos valores culturales enfocados a las normas de conducta que se construyen para esa operación.

## 6 Transformación y Cambios Organizacionales

Valga recordar que, el objetivo principal del informe es el de dar cuenta si hubo una transformación en la organización social a partir de los diferentes cambios implementados en la estructura de la empresa. Aun así, cabe generar la duda de si ¿existe alguna diferencia entre cambio y transformación organizacional?

A primera vista, cabe pensar que la idea de cambio conlleva a alejarse de un elemento que antes era propio para adoptar uno nuevo, ya sea con el fin de mejorar u optimizar alguna acción propia o para vivir una nueva experiencia y generar nuevas expectativas sobre este elemento por el que realizamos el cambio. Para ser más claros, tal vez valga la pena acudir a la RAE (s.f) que nos dice que el verbo cambiar es desprenderse de una situación, cosa u objeto para tomar uno diferente en su lugar o "dar o tomar algo por otra cosa que se considera del mismo o análogo valor." (RAE, s.f, definición 3.). Desde un sentido un poco más personal podemos tomar la idea de que el cambio hace referencia a alterar una parte de algo ya sea de nuestro físico, cultural, social, económico, político o psicológico.

Por otro lado, para definir el verbo transformar la RAE utiliza el verbo cambiar, como podemos ver con la siguiente definición: "Hacer cambiar de forma a alguien o algo" (RAE, s, f, definición 1) o también "Transmutar algo en otra cosa." (RAE, s.f, definición 2).

Sobre lo anterior podemos decir dos cosas, lo primero es que para lograr una transformación es necesario hacer cambios, y lo segundo es, que la transformación conlleva realizar una serie de cambios profundos que logren generar un nuevo producto, generar nuevas percepciones sobre la cosa que sufrió los cambios o cambiar de forma la estructura de algo.

Esto nos lleva a lo siguiente, puede que un cambio organizacional se centre en alejarse o desprenderse de algunas cosas que sean propias de una organización para conseguir un resultado diferente, pero que no cambie de una forma profunda la organización social, por ejemplo, cambiar algunos empleados a otra área, o desprenderse de alguna norma o conducta en especial para generar nuevas experiencias o para analizar los pros y contras del mecanismo estando carente de éste.

Una empresa puede cambiar su entorno, puede estar ligado a un proveedor en especial, pero en busca de mayor rentabilidad decide cambiarse a otro proveedor que ofrece mejores beneficios,

a fin de cuentas, nuestra organización va a seguir con su mismo modelo de negocio y su misma estructura. No es lo mismo cambiar de proveedores y de clientes que de mercado, si nuestra empresa optará por otros mercados debería abrir nuevas plataformas en la organización para atender este nuevo negocio en sincronía con los demás procesos o alejarse de los procesos antiguos para centrarse de lleno en el nuevo mercado, llegando a impactar en el amplio de la estructura, tanto individual como colectivamente, cualquiera de estas dos opciones puede llevar a que la empresa cambie su objetivo por uno que se ajuste a lo que está sucediendo, lo que puede llevar a que se cambie su forma, es decir, que se transforme.

Un cambio notable que se dio desde el año 2020 mencionado anteriormente, este es el cambio que hubo en el entorno macrosocial a partir de la pandemia de la COVID19. La llegada del virus a nuestro país conllevó una serie de cambios de diferente índole, pero el más evidente es el del distanciamiento físico, el virus llevó a que se adoptaran medidas de bioseguridad que alejaban a las personas y a estas de las demás instituciones sociales, sin embargo, la forma para no romper con el distanciamiento social es generar una cercanía virtual, la tecnología y la masificación del uso de los dispositivos electrónicos permitió a la mayoría de la población a no perder contacto, esto también llevó a que las empresas en las que se tenía un uso frecuente y constante de medios presenciales tuvieran que optimizar sus áreas tecnológicas para responder al cambio en el entorno, y poder generar unos contactos digitales requeridos para mantener la cercanía con los usuarios y clientes. Este elemento no necesariamente llevó a que se reorganizara la estructura de fondo, sino a optimizar ciertas áreas o potenciar los elementos presentes, cambiar ligeras características que permitan adaptarse al cambio en el entorno.

En contraposición, podemos hablar de transformación organizacional cuando una compañía emprende una línea de cambios que van enfocados a impactar todos los componentes de la organización, desde los propios miembros hasta áreas y además su entorno. En ese sentido podemos identificar que la transformación es un proceso largo y desafiante que requiere de una participación comprometida de todos los miembros para generar un cambio tanto en el interior como en el exterior de la organización. Algunos autores nos dicen que:

Los esfuerzos aislados que realiza la dirección son insuficientes para generar transformaciones, ya que una vez que la organización ha detectado la necesidad de cambiar, puede intentar el uso de medidas fragmentarias derivadas de los aciertos en el pasado

(implantar cambios) o puede iniciar un proceso de transformación para ajustarse a un modelo totalmente nuevo. (De Loach, 1998, citado por Calderón, G., Cuartas, J. y Álvarez, C, 2008 p.10)

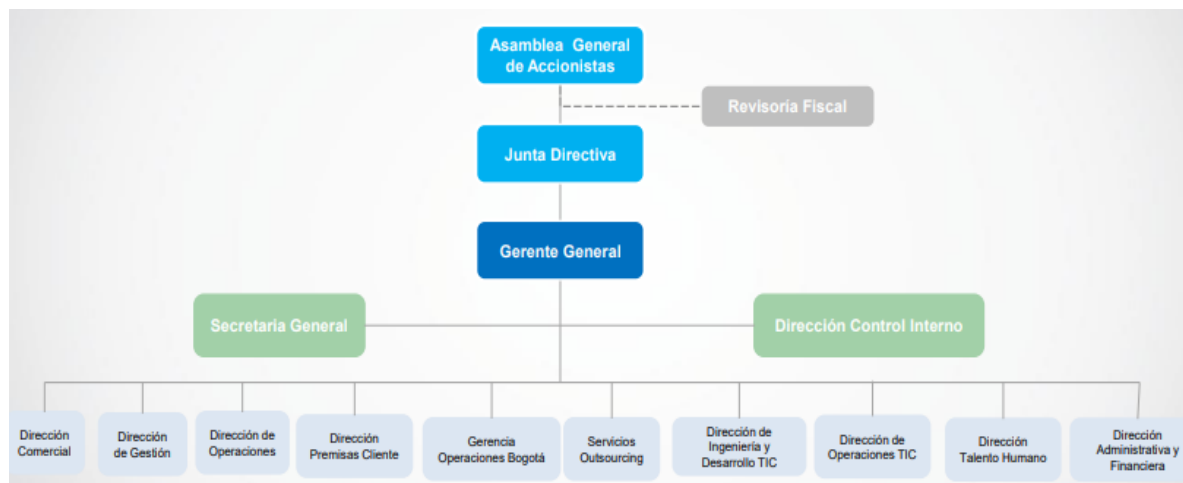
Calderón, Cuartas y Álvarez (2008) llegan a una interesante distinción entre cambio y transformación organizacional, para ellos el cambio se trata de una serie de variaciones de tipo estructural por las que pasan las diferentes organizaciones y que conllevan nuevos comportamientos en la organización, por otro lado, la transformación es un proceso que trata de dinamizar el poder tanto de los individuos como de la totalidad de la organización, todas las áreas pasan por este proceso, esto genera y trata de mantener una nueva actitud que será permanente y que exige ser renovada, novedosa y con un aprendizaje que lleven como resultado a un impacto de las relaciones internas y externas.

Entonces, para poder evidenciar que ha sucedido una transformación organizacional primero debemos retomar los cambios que son claves para evidenciar un cambio que impacte la forma como se establecen las relaciones tanto al interior de la organización como en el exterior.

Primero, es importante denotar los cambios en la estructura directiva que surgieron a partir de la creación del área de Diseño de Experiencias y de Aseguramiento. Esto nos mostrará un cambio en la distribución de poder y además una optimización de la división del trabajo, permitiendo un mayor margen de maniobrabilidad en sus acciones corporativas de los individuos dedicados al diseño de la experiencia del usuario. Lo podemos ver cuando comparamos las estructuras retratadas y cambios reportados en los informes de Gestión y Sostenibilidad públicos de la empresa para los años comprendidos desde el 2013 hasta el 2019. En ese periodo de tiempo buscaremos los cambios significativos que se han realizado en la empresa y si estos han tenido un impacto global en lo que respecta a los elementos de la organización, objeto de estudio en el presente informe.

**Figura 4**

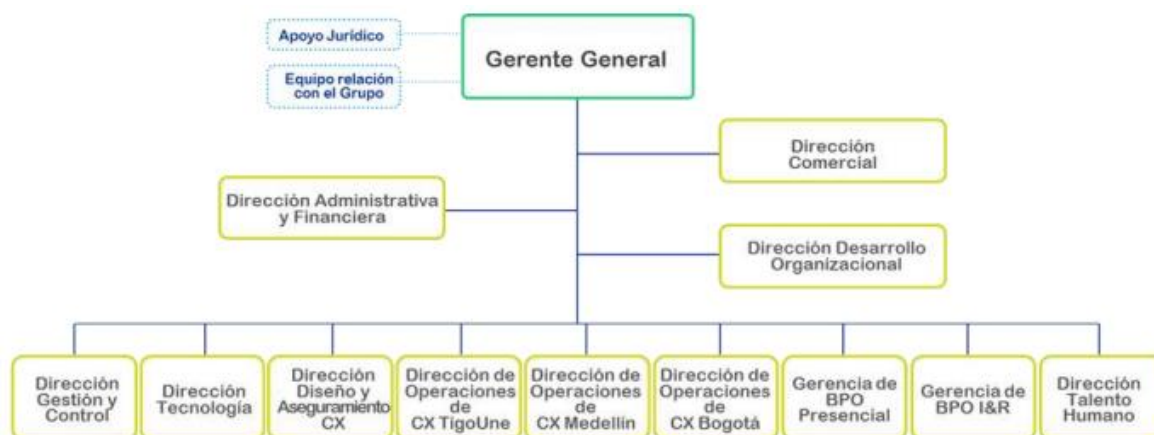
Estructura directiva de Emtelco en el año 2013



*Nota.* Se trata de desvelar cambios organizacionales por medio de un análisis comparativo entre las figuras relacionadas a las estructuras de gobierno. Fuente <https://bit.ly/3d9P3HQ> (Emtelco S.A.S, p. 16, 2013).

**Figura 5**

Estructura directiva de Emtelco en el año 2016



*Nota.* Con la imagen se busca crear un vínculo entre las figuras 1 y 4 para construir un eje comparativo de la estructura directiva en diferentes periodos de su desarrollo, esbozando y sugiriendo que sucedieron ciertos cambios organizacionales. Fuente <https://bit.ly/31m1zhl> (Emtelco S.A.S, p. 15, 2016).

Como podemos ver en las figuras 1, 4 y 5, se logra evidenciar que desde el 2013 se ha compactado la estructura directiva, pasando del 2013 al 2019 a sufrir una reducción de áreas o departamentos de trabajo, esto se logró a partir de la creación de nuevas áreas y unificación de otras. Por ejemplo, en el 2016 existían tres tipos diferentes de áreas de dirección de operaciones y otras enfocadas a la gerencia BPO, las cuales para el año 2019 pasarían a ser concentradas en una misma como lo es el área de Dirección de Operaciones.

Respecto a la estructura jerárquica-funcional como la denomina Baigorri (1996). Podemos decir que para el caso de Emtelco encontramos cierta verticalidad, pero no es total, sino que en esta se conectan diferentes áreas o sectores de forma horizontal, sin dejar de lado una cadena ascendente de autoridad. Podemos decir que la empresa sin lugar a duda es una organización que en su disposición cultural establece un sistema de relaciones internas híbrido, es decir, a la vez que genera un vínculo estrecho de trabajo y apoyo mutuo entre las partes, hay elementos que cortan con la horizontalidad de la estructura de autoridad, como lo son las cabezas ejecutivas.

Por otra parte, para el 2016 apreciamos que la figura de la Asamblea de Inversionistas desaparece de la estructura, dejando como punta de la pirámide a la gerencia general, sin embargo esta Asamblea aunque este por fuera de la gráfica de la estructura directiva, sigue siendo el principal órgano de gobierno la cual tiene por objeto regular la totalidad de la organización, gestionar directamente los negocios, además de nombrar democráticamente por medio del voto representativo en sus sesiones a la persona que ocupará el cargo de Gerente General (Emtelco, 2017), éste órgano además tiene sus funciones definidas por medio del Reglamento Interno (Emtelco, 2019). Por su parte la Gerencia General se encarga de administrar la sociedad y puede ser removido en cualquier momento por la Asamblea General de Accionistas.

Llegados a este punto es importante analizar la particularidad de las empresas entendidas como organizaciones sociales. En capítulos anteriores hablábamos de la organización configurada a través de la asociación de individuos unidos para la consecución de un fin común, para lo que establecen un sistema cultural que permite formalizar relaciones de trabajo, además, con la intención de darle continuidad en el tiempo sin depender de los miembros específicos que se encuentran dentro, sino que estos son reemplazables.

Pero si nos fijamos en lo anterior, si hablamos de “asociación de individuos con un objetivo común e interés mutuo” estaríamos cayendo en un error, pues en la organización empresarial

realmente no surge en sus principios por medio de “libres acuerdos” o un “pacto común” de todos los miembros, por su parte esta es controlada, administrada, regulada y creada a partir de la unión de intereses de sujetos que poseen las condiciones materiales y sociales propicias para hacer funcionar la organización.

De este modo, los sujetos que poseen estas condiciones materiales y sociales son quienes trazan explícitamente la ruta de cambios a considerar para ser llevados a cabo pues son los actores que poseen la capacidad de respaldar las decisiones que se tomen, así pues, en la empresa se participa parcialmente de las características estructurales, ejecutivas y formales que llegan a caracterizar un tipo diferente de organización con carácter de asociaciones libres o voluntarias (Baigorri, 1996). De esta manera, los agentes de la organización que tienen capacidad de cambio real dentro de la estructura organizacional son los altos ejecutivos, pues ellos regulan el rumbo de esta.

Como ya observamos, por más que los accionistas sean quienes controlan la forma cómo se realizan cambios al interior de la organización estos cambios no necesariamente conllevan a una transformación, ya que si un cambio genera algún tipo de conflicto con los elementos de la organización el cambio puede no ser tomado a profundidad y mucho menos puede llegar a repercutir en la totalidad de la organización. Es por esto, que para generar los efectos deseados las empresas deben gestionar correctamente el personal orientándose no solamente a gobernar por los intereses privados de los accionistas, sino expresar también sus intereses como un elemento colectivo, que recoge a cada una de las partes de la organización, permitiendo construir una sincronía por medio de la unión de las diferentes partes a través de la cadena de mando.

He ahí el papel relevante de los líderes, cada área depende de las acciones de sus líderes para conectar sus áreas y equipos de trabajo con las demás personas dentro de la organización. Por tal motivo, es relevante la construcción de métodos como la Inteligencia Colectiva o la aplicación centralizada de una metodología de trabajo que posibilite la construcción de una cultura general. Podemos ver la relevancia de estos modelos de trabajo cuando analizamos el modelo e-Motion dentro del área de Diseño de Experiencias, que permite el surgimiento de la inteligencia colectiva en los grupos de trabajo, así como nos lo menciona Duque (2020):

Después de emerger la inteligencia colectiva, se observa como los grupos deben verse de manera holoptica, trabajar de forma horizontal y ser conscientes de su individualidad en el



espacio; así representen un área o un equipo de trabajo, en ese momento están en conjunto con otras personas, trabajando de manera colaborativa por una meta o fin común, que en este caso es darle solución a una necesidad específica. (p. 22)

El establecimiento de estos espacios permiten la creación conjunta de cambios a partir de las diferentes partes de la organización, porque por medio de la interacción social abierta y horizontal se concentra el trabajo y se abre el espacio para que los elementos que puedan generar incomodidad, insatisfacción, desunión o falta de sincronía surjan y se pongan sobre la mesa generando espacios de discusión, diálogos e intercambio de saberes, así mismo, a partir de la participación permanente de las partes se logra interiorizar individualmente el cambio, además de optimizar los proyectos a futuro.

Con la aplicación de estos espacios de intercambio se puede lograr que los empleados dejen un papel pasivo dentro de la organización, como sujetos que actúan bajo un rol específico sin salirse de sus límites, y lleguen a ser parte del cambio desde su comportamiento dentro de la organización o llegando a estimular cambios en la misma.

Es así, como la empresa objeto de análisis se empieza a generar un proceso de transformación organizacional con un evento que parece pasarse por alto en los informes, esto es con la aparición de la Dirección de Experiencias y con ella el área de diseño de experiencias del cliente, con esto podemos reconocer un cambio que orienta a la organización a un proceso de transformación, pues integra todas las partes tanto internas como externas, por medio de una transformación orientada a generar diseño de experiencias en gran parte de los procesos de la empresa.

Primero describamos cómo sucede la aparición del área. Como apreciamos en la figura 4 esta dirección donde se encuentra actualmente el área no estaba establecida en un principio, y al paso del tiempo se ha ido modificando y evolucionando.

Para el año 2014 tenemos dos direcciones enfocadas a la gestión de la experiencia del cliente las cuales son la *Dirección de Gestión de Experiencia* y la *Dirección de Gestión de Experiencia UNE*. Uno de los cambios (evidentemente estos traerían un cambio en la estructura organizacional) más relevantes para el momento fue el de la creación de las *Vicepresidencias de Experiencia de Cliente* donde una está enfocada directamente para operaciones de UNE y la otra

para los demás clientes con los que se tiene manejo. Estas vicepresidencias serían las encargadas para ese período anual de realizar una gestión integral de la experiencia y además de ser las responsables sobre la operación de los procesos de negocio (Emtelco, 2014).

Cómo podemos ver, los procesos operativos como back office de empresas aliadas o manejo de líneas de contacto con usuarios eran manejados en la misma área que se gestionaba la experiencia del usuario, sin marcar una forma correctamente delimitada, y restringiendo el ordenamiento de las partes enfocadas al diseño de la experiencia.

Para el año 2015, la empresa no presentó un cambio relevante en la estructura organizacional, se seguía gestionando en conjunto la experiencia con los procesos operativos por medio de estas dos direcciones y dos vicepresidencias mencionadas para el año 2014. Sin embargo, la empresa buscó perfeccionar los “ciclos de diseño, enfocándonos en el levantamiento de la información, esto con el fin de entender las reales necesidades del negocio, lo que implica más satisfacción de los clientes, menores tiempos de entrega y disminución de reprocesos.” (Emtelco, 2015, p. 60)

Pero es en el año 2016 que surge un quiebre en la estructura, pues se produce una clara separación del trabajo y de responsabilidades<sup>7</sup> cuando surge el área *de Dirección Diseño y Aseguramiento CX*, separando la gestión de la experiencia del cliente del área de operaciones, llegando a separar estas funciones representativamente en tres diferentes direcciones enfocadas en clientes de TigoUne, de clientes Medellín y clientes en Bogotá a esto le podemos llamar un reajuste de la estructura de la compañía. Lo anterior le permite mantenerse en rumbo de un reto empresarial, el cual es "fortalecer los mecanismos organizacionales para asegurar el crecimiento y la rentabilidad de las diferentes líneas de negocio, a la vez, que asegura la diferenciación competitiva basada en la gestión de la experiencia del cliente final." (Emtelco, 2016, p, 13)

Tal reajuste de la estructura organizacional empieza a concluir cuando en el año 2017 la empresa “incorporó en su estructura organizacional la Dirección General de Operaciones agrupando en ésta las direcciones CX Medellín y Bogotá, CX Tigo UNE” (Emtelco 2017, p, 17),

---

<sup>7</sup> Hay que tener en cuenta que obedece a unas necesidades de optimizar la gestión de la experiencia del cliente, y tratar de mejorar y potenciar la fuerza de este proceso para que la empresa como institución capitalista sea rentable y altamente competitiva, esto en relación con lo ya anteriormente mencionado sobre la importancia de los usuarios en el capítulo 6, para ahondar en el tema se pueda acudir al texto de los profesores Don Peppers y Martha Rogers (2016).

lo que marcaría un nuevo rumbo de acción en la compañía pues se potenciaron las actividades de dirección, de área, de grupo y de individuos bajo unos lineamientos que permitirían nuevos parámetros de operación en la compañía.

Christian Rueda, el líder de nuestra práctica profesional, nos retrata cómo era la situación antes de existir la *Dirección de Experiencias del Cliente* en la empresa:

Existían roles independientes, que eran los profesionales de experiencia que apoyaban más en temas estratégicos a los equipos de la operación (...) cada uno estaba asociado a una cuenta tenían unos temas un poco más específicos, y la dirección estaba a cargo del mismo director de operaciones que manejaba esas cuentas casi que hacía parte del mismo equipo de trabajo. (Rueda, C. comunicación personal, 8 de febrero, 2020)

La aparición de esta nueva dirección permitió un crecimiento en el personal del área del Diseño de Experiencia (área contenida en la Dirección de Experiencias del Cliente), permitió marcar un rumbo estratégico en la empresa encaminado a optimizar la experiencia tanto de los usuarios y clientes como de los mismos procesos internos de la empresa.

Con la convalidación de los procesos y ya la definición estratégica de darle mucha fuerza al tema del diseño de experiencias porque es una necesidad y es un tema estratégico también de la compañía se constituye la dirección de diseño de experiencia al cliente y llega Natalia como directora, asignan a Jonny como coordinador del área de diseño, a Sandra en el área de aseguramiento y posteriormente las personas que estábamos desempeñando el rol de profesionales de experiencia (ahora diseñadores y analistas de experiencia) (...) entramos al equipo de la dirección y empezamos pues a construir todo lo que es la estrategia interna del equipo. Ahí fue donde surgió el modelo e-Motion. (Rueda, C. comunicación personal, 8 de febrero, 2020)

El área entonces, no sólo se encarga de orientar procesos encaminados a la experiencia del cliente o usuario, sino también construir experiencias positivas en el amplio de la organización, por medio de la creación de modelos de relacionamiento, búsqueda de problemas internos, creación de modos de conducta y formas de actuar, es decir, la aparición del área enfocada en unos objetivos propios propició el crecimiento de la misma para que ésta se configurara como un pilar necesario en cada proceso interno.

Un claro ejemplo de ello es cuando la empresa puede presentar una falla en cuanto a ventas en determinada operación, a partir del área de Diseño de Experiencias se despliegan los analistas y diseñadores enfocados al análisis del cliente para generar planes de acción y de experiencia que puedan solucionar los problemas.

Empezó a crecer el equipo, porque en todos los procesos ya se volvieron más que una necesidad contar con un recurso que se encargará de desarrollar todo lo que tuviera que ver con la estrategia de diseño de experiencia, entonces ya a medida que se fue pues consolidando el área y empezamos a tener una claridad en los objetivos ya el equipo empezó a crecer y se incorporaron roles adicionales. Ya en todas las áreas y tareas se empezó a conocer el alcance de las actividades del diseño de experiencias y en ese mismo orden de ideas fueron asignando y haciendo requerimientos de manera más continuada y seguida. (Rueda, C. comunicación personal, 8 de febrero, 2020)

El crecimiento del área ha sido tal que ha logrado comprometer a todas las áreas entorno a la experiencia del cliente, siendo este el pilar del negocio. En ese sentido la empresa logro transformarse pues se produjeron una serie de cambios que impactaron las partes de la organización, a medida que se optimizó la división del trabajo cada individuo adquirió un poder mayor en sus acciones con la capacidad de estructurar áreas por medio de estrategias y objetivos internos de equipo.

---

## Conclusiones

Primero, la organización compuesta por elementos como el entorno, la cultura empresarial, un sistema burocrático que designa roles, estatus y una división del trabajo, es un producto cultural, en esa línea, se establece bajo unas dinámicas sociales presentes en un plano social que coaccionan a los individuos para actuar bajo unos estándares esperados, por otra parte, la empresa como artefacto cultural establece unos elementos que posibilitan el ordenamiento de las partes. En ese sentido, la empresa es una institución social en la cual los individuos que muestra hasta cierto punto que el individuo busca adaptarse bajo unas condiciones materiales impuestas en el entramado social, y la organización funge como un organismo que revitaliza los procesos sociales presentes en el sistema social en el que se encuentran los individuos.

Segundo, podemos decir que la empresa es una organización particular, ya que esta es creada a partir de las capacidades económicas, políticas y sociales de determinados individuos, y que en su rol de propietarios manejan la organización desde sus propias necesidades e intereses. Así pues, difícilmente se trata de una organización creada a partir de un objetivo realmente común si no se involucra a todas las partes que en ella se encuentran, y mucho menos una asociación de individuos libres si estos están sometidos bajo una dominación cultural, económica y social. Es particular, en tanto existe una jerarquía que distingue diferentes tipos y niveles de poder entre los individuos, sin embargo, el poder se organiza para liderar y dirigir a las personas que desarrollan las actividades vitales de la empresa, y que configurar un trabajo colectivo organizado.

Tercero, existe una diferencia importante entre usuario y cliente para el caso de nuestra práctica, en el día a día se discriminaban ambos actores, sin embargo, siempre quedaba la duda sobre cuál era la diferencia, así pues, en el informe se produce una distinción social entre cada actor y la forma cómo se relaciona la empresa con estos, así el Usuario son las personas del día a día, aquellos sujetos compuestos por sus entidades corporales y psíquicas, por otro lado, el cliente ese organismo racional configurado en el capitalismo que conocemos como empresa o marca, con la cual Emtelco trabaja de la mano para crear experiencias en los usuarios. Podemos decir que lo anterior posibilitará introducir a las personas en estos conceptos, igualmente contribuir para futuros estudios sociales sobre estos.

Cuarto, los usuarios y clientes afectan nuestra organización a pesar de ser un objeto presente en el entorno microsocioal, esto es porque el cliente es un activo dentro de la empresa para generar soluciones personalizadas, es importante, construir una organización que procure satisfacer las necesidades de los clientes y usuarios.

Quinto, los cambios son necesarios para que exista una transformación organizacional, pero, no necesariamente todos los cambios transforman la organización, por esto, tenemos que hablar de transformación organizacional cuando se han producido cambios que doten a los individuos de mayor o menor poder dentro de la organización para realizar actividades, la transformación lleva que a partir de ciertos cambios la empresa se desarrolle de un nuevo modo, optimizando las funciones de la empresa hacia un punto que antes no se tenía, generando nuevas actitudes.

Sexto, los cambios presentados en la empresa Emtelco entre 2013 y 2017 podemos identificar que se empieza un proyecto de transformación organizacional, en ese sentido podemos ver que la *Dirección de Experiencias de Cliente* al haber sido focalizada en el asunto de la experiencia del cliente le permite a la empresa gestionarse de mejor manera sobre este punto, la optimización de la división del trabajo le permite que la dirección crezca, donde el área empieza a generar procesos fundamentales al interior de la empresa, convirtiéndose en un pilar organizacional, ya que provee a la empresa de una actitud focalizada a diseñar la experiencia tanto de los usuarios como de los clientes, pero también de mejorar las experiencias internas de la organización.

Séptimo, la transformación también se da a nivel del entorno, la competencia de las empresas basadas en el CX y la exigencia del entorno micro social llevaron a que se viera necesario optimizar la división del trabajo, a partir de la creación del área de diseño de experiencias también se empezó a construir una mayor rentabilidad en la relación con el cliente y usuario. En ese sentido, a pesar de entenderse la empresa como organización particular, podemos evidenciar que los actores presentes en esta institución pueden conllevar a transformaciones en el mismo sistema, sin embargo, sus acciones no gozan de total autonomía, esto se debe a que no pueden realizarlas sin previo aval u orientación de sus líderes, en consonancia, sus acciones transformadoras pueden derivar de requerimientos empresariales que son lanzados por los individuos que poseen el rol de líderes.

---

## Referencias

- Baigorri, A. J. (1996). Introducción a la Sociología de la Empresa. Universidad de Extremadura, Facultad de CC. Económicas y Empresariales.
- Blau, P. M., & Scott, W. R. (2003). Formal organizations: A comparative approach. Stanford University Press.
- Calderón, G., Cuartas, J. y Álvarez, C (2008) Transformación organizacional: Una mirada desde la gestión humana caso de aplicación en una multinacional. Revista Internacional de Investigación y Aplicación del Método de Casos, 10(1), 9-22. [http://www.wacra.org/PublicDomain/IJCRA%20xx\\_i\\_pg09-22%20Calderon%20Spanish.pdf](http://www.wacra.org/PublicDomain/IJCRA%20xx_i_pg09-22%20Calderon%20Spanish.pdf)
- Cantu, R. G. (2016). Clima laboral, un eje de la sociología organizacional. Daena: International Journal of Good Conscience, 11(1), 92-95.
- Central Hidroeléctrica de Caldas S.A. E.S.P. (s.f). Modelo de relacionamiento con grupos de interés. <https://www.chec.com.co/sostenibilidad/grupos-de-interes/modelo-de-relacionamiento>
- Colet Arean, R., & Polio Moran, J. (2014). Los consumidores clientes y Usuarios. Procesos de venta, 22-35. <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448175840.pdf>
- Duque, M. (2020). Análisis de la inteligencia colectiva como emergencia del modelo e-Motion. [Informe de práctica para optar por el título de Socióloga, Universidad de Antioquia]. <http://hdl.handle.net/10495/15570>
- Emtelco S.A.S. (2019) Informe de Gestión y Sostenibilidad Emtelco 2019. <https://n9.cl/xli6>
- Emtelco S.A.S. (2017) Informe de Gestión y Sostenibilidad Emtelco 2017. <https://www.emtelco.com.co/sites/default/files/2018-04/Informe%20Gestion%20y%20Sostenibilidad%20Emtelco%202017.pdf>
- Emtelco S.A.S. (2016) Informe de Gestión y Sostenibilidad Emtelco 2016. <https://bit.ly/31m1zhI>

- Emtelco S.A.S. (2015) Informe de Gestión y Sostenibilidad Emtelco 2015. <https://www.emtelco.com.co/sites/default/files/2018-04/informe-2015.pdf>
- Emtelco S.A.S. (2014) Informe de Gestión y Sostenibilidad Emtelco 2014. <https://www.emtelco.com.co/sites/default/files/2018-04/informe-2014.pdf>
- Emtelco S.A.S. (2013) Informe de Gestión y Sostenibilidad Emtelco 2013. <https://bit.ly/3d9P3HQ>
- Emtelco. (s.f). ¿Quiénes somos?. <https://www.emtelco.com.co/nosotros>
- García, M. (2013). Aprendizaje y clima organizacional como determinantes del cambio organizacional. JC Carvajal, E. Enciso Forero., J. Ferro Vásquez, M García Rubiano, CA Gómez Rada, IY Gómez, D. Romero Buj, M. Sandoval Escobar & M. Vanegas. Psicología organizacional: perspectivas y avances, 105-124.
- Gómez, M. H. (2000). La relación social como categoría de las ciencias sociales. *Reis*, 37-77.
- Mannarelli, M. (12 de abril de 2018). Usuario o Cliente: una mirada holística de la experiencia. Slideshare. <https://www.slideshare.net/multiplica/usuario-o-cliente-una-mirada-holstica-de-la-experiencia>
- Olabuénaga, J. I. R. (2008). Sociología de las organizaciones complejas (Vol. 24). Universidad de Deusto.
- Peppers, D., & Rogers, M. (2016). *Managing customer experience and relationships: A strategic framework*. John Wiley & Sons
- Real Academia Española. (s.f). Empresa. en Diccionario de la lengua española. Recuperado en 30 de enero del 2021, de <https://dle.rae.es/empresa?m=form>
- Real Academia Española. (s.f). Cliente. en Diccionario de la lengua española. Recuperado en 18 de enero del 2021, de <https://dle.rae.es/cliente?m=form>
- Real Academia Española. (s.f). Usuario. en Diccionario de la lengua española. Recuperado en 18 de enero del 2021, de <https://dle.rae.es/usuario?m=form>
- Real Academia Española. (s.f). Cambiar. en Diccionario de la lengua española. Recuperado en 19 de enero del 2021, de <https://dle.rae.es/cambiar>



Tardivo, G. (2016). Capítulo VI. La Empresa y la Economía. En Aproximación a la Sociología Contemporánea (167-190). Editorial UOC.

Vargas Hernández, J. G. (2012). La culturocracia organizacional en México. B - EUMED.  
<https://elibro-net.consultaremota.upb.edu.co:8443/es/lc/bibliotecaupb/titulos/51603>

Weber, M. (2000). ¿Qué es la Burocracia?. Ediciones elaleph.com.  
<https://drive.google.com/file/d/16eu7mETsMvRhZ6x9MyUP73jSjN9dsvUL/view>