



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO

FACULTAD DE FILOSOFÍA

ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE UNA
PERSPECTIVA ANTROPOLÓGICA: EL CASO DE TRES EMPRESAS

TESIS

Que para obtener el título de

Licenciado en Antropología

Presentan:

María Guadalupe Ferrusca Rico
Genoveva Guerrero Baltazar
Giselle Alicia Juárez Rodríguez
Digna Rocío Neri Rodríguez
Miryam Prado Jiménez

Director de Tesis

Mtro. en Antrop. Alberto García Espejel

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO
BIBLIOTECA DE FILOSOFÍA

Querétaro, Qro. Octubre de 2009

No. ADO. _____

CLASIFI. _____

SECRETARIA DE ECONOMIA
SECRETARIA DE ECONOMIA

ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE UNA
PERSPECTIVA ANTROPOLÓGICA: EL CASO DE TRES EMPRESAS

ÍNDICE:

AGRADECIMIENTOS	1
INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO I: Marco Conceptual	16
1.1 Cultura	16
1.2 Cultura organizacional	19
1.2.1 Símbolos	21
1.2.2 Creencias	23
1.2.3 Normas y valores	24
1.3 Comunicación	25
1.3.1 Comunicación descendente	27
1.3.2 Comunicación ascendente	28
1.3.3 Comunicación horizontal	28
1.3.4 Redes de comunicación	28
1.3.5 Conflictos y convenios	29
1.4 Trabajo	30
1.5 Empresa	32
1.5.1 Tipo de empresa	34
1.6 Empresarios	35
1.7 Empleados-trabajadores	37
1.8 Liderazgo, autoridad y jerarquía	40
CAPITULO II: Empresa de Servicios	45
2.1 Contexto general	45
2.2 Cultura organizacional	48
2.2.1 Símbolos	48
2.2.2 Creencias	52
2.2.3 Normas y valores	55
2.3 Comunicación	59
2.3.1 Comunicación descendente	61
2.3.2 Comunicación ascendente	62
2.3.3 Comunicación horizontal	62
2.3.4 Redes de comunicación	63
2.3.5 Conflictos y convenios	64
2.4 Trabajo	65
2.5 Empresarios	66
2.6 Empleados-trabajadores	67

2.7 Liderazgo, autoridad y jerarquía.	68
CAPÍTULO III: Empresa Comercial	70
3.1 Contexto general	70
3.2 Cultura organizacional	73
3.2.1 Símbolos	73
3.2.2 Creencias	74
3.2.3 Normas y valores	75
3.3 Comunicación	80
3.3.1 Comunicación descendente	82
3.3.2 Comunicación ascendente	83
3.3.3 Comunicación horizontal	83
3.3.4 Redes de comunicación	84
3.3.5 Conflictos y convenios	85
3.4 Trabajo	85
3.5 Empresarios	88
3.6 Empleados-trabajadores	89
3.7 Liderazgo, autoridad y jerarquía	91
CAPÍTULO IV: Empresa Industrial	94
4.1 Contexto general	94
4.2 Cultura organizacional	97
4.2.1 Símbolos	97
4.2.2 Creencias	100
4.2.3 Normas y valores	101
4.3 Comunicación	107
4.3.1 Comunicación descendente	109
4.3.2 Comunicación ascendente	110
4.3.3 Comunicación horizontal	111
4.3.4 Redes de comunicación	111
4.3.5 Conflictos y convenios	113
4.4 Trabajo	113
4.5 Empresarios	118
4.6 Empleados-trabajadores	119
4.7 Liderazgo, autoridad y jerarquía.	120
RESULTADOS Y CONCLUSIONES	123
BIBLIOGRAFÍA	130
Anexo I: Guión de entrevista	133
Anexo II: Encuesta empresa C	135
Anexo III: Encuesta empresa A y B	137

Agradecimientos. María Guadalupe Ferrusca Rico.

Es tiempo de agradecer; después de tres años de haber terminado los estudios de licenciatura y casi cuatro de comenzar con los primeros esbozos de lo que ahora es una tesis, se cierra un ciclo, mismo que culmina con la obtención del título profesional. Este hecho -titularme- representa un logro personal que no habría sido posible sin la intervención de incontable número de personas.

Mi intención es expresar mi gratitud a todos aquellos que contribuyeron en mi formación tanto personal como académica-ya que la primera ha influenciado considerablemente a la segunda -y es aquí donde me doy cuenta que resulta sumamente difícil plasmar los nombres de todas las personas que me acompañaron en parte y a lo largo de este proceso.

Quiero comenzar por mencionar a los catedráticos que participaron en mi formación como antropóloga, que en diferentes momentos fueron guía y apoyo: Dra. Yolanda Correa Castro, Dr. Miguel García y Olvera, Mtra. María Eugenia Guzmán Molina, Mtra. Cristina Lagunas Cerda, Dr. Jaime Nieto Ramírez, Antropólogos Ricardo Pelz Marín y Diego Prieto Hernández, Dr. Abel Piña Ferrusquía y Mtra. Beatriz Utrilla Sarmiento; a todos ellos gracias.

Mi más sincera gratitud para mis amigas, compañeras y hermanas que me han brindado su total apoyo y su incondicional amistad y que definitivamente sin ellas esta tesis no sería una realidad. Geno, Gis, Neri y Miryam, por su entereza, entrega, honestidad y constancia, GRACIAS. Todas y cada una de ustedes tiene virtudes y cualidades que conjugadas dieron como resultado este trabajo. Estoy y estaré siempre agradecida por la oportunidad de conocerlas, por todos los momentos que he compartido con ustedes y por los que aun nos faltan.

Especial mención merece nuestro sensei, el Maestro en Antropología Alberto García Espejel, GRACIAS por aceptar ser nuestro guía en este trabajo, por tus críticas objetivas, por tus comentarios, correcciones y sugerencias. Gracias por la paciencia,

la constancia y la insistencia; sin tu dirección muy probablemente no habríamos llegado aún a este punto (a nuestra titulación).

Mi total agradecimiento para mi familia, mis padres: María Isabel Rico Rivera y Manuel Ferrusca García; mis hermanos: Omar, Isabel y Manuel. GRACIAS a cada uno de ustedes por su enorme e incondicional apoyo, comprensión, confianza y cariño.

Mamá, agradezco y reconozco tu esfuerzo, carácter, tenacidad, y tu infinito amor; no importa cuál sea la situación siempre encuentras la forma de salir y sacarnos adelante. Papá, gracias por los consejos, los apapachos, los desvelos, las risas y por siempre estar cuando te necesito.

Omar, Isa e Iñaki, han sido un gran apoyo en mi vida, también han contribuido en mi preparación en diferentes formas y en variadas ocasiones. Les agradezco las atenciones, los favores, los desvelos y las alegrías que hemos compartido, así como los malos momentos que por mí o conmigo han pasado. Soy afortunada al formar parte de esta familia. Los quiero, y también a ustedes quiero dedicarles este trabajo. Finalmente, GRACIAS a Dios y a la vida por todas las bendiciones recibidas.

"La posibilidad de realizar un sueño es lo que vuelve la vida interesante".
Paulo Coelho.

Agradecimientos. Genoveva Guerrero Baltazar.

Al verme inmersa en un mar de opciones fue confuso y un tanto difícil decidir hacia dónde dirigirme. Fue entonces que en mi camino me encontré con esta maravillosa Ciencia que es La Antropología, que, para ser honesta no tenía una idea clara de lo que significaba, simplemente sabía que tenía que estar ahí y al paso del tiempo me convencí aún más de ello. Gracias a la Antropología dejé atrás ideas y prejuicios que me impedían avanzar y día a día aprendí a mirar y a observar el mundo de una manera distinta descubriendo así el verdadero sentido de las cosas.

Sin embargo, esto no hubiera sido posible sin mis maestros de la licenciatura quienes me apoyaron y asesoraron durante la carrera: Dr. J. E. Miguel García y Olvera, Dr. Jaime Nieto Ramírez, Dr. Abel Piña Perrusquía, Dra. Yolanda Correa Castro, Mtra. Gracia Cristina Lagunas Cerda, Mtra. María Eugenia Guzmán Molina, Mtra. Beatriz Utrilla Sarmiento, Mtro. Juan José Bárcenas Casas, Mtro. Francisco Ríos Ágreda, los Antropólogos Diego Prieto Hernández y Ricardo Pelz Marín. A los cuales les agradezco profundamente su tiempo, su entusiasmo, su entrega y dedicación al compartirme un poco de sus conocimientos.

Agradezco especialmente al Mtro. en Antrop. Alberto García Espejel porque sin él, sin sus regaños y sus consejos no hubiera sido posible realizar esta tesis. Gracias Sensei por tu tiempo dentro y fuera del salón de clases porque gracias a esas charlas aprendí académicamente y personalmente. Gracias Sensei por ser además de mi maestro mi amigo.

Doy gracias también a mis amigas, compañeras y hermanas: Lupita, Neri, Gis y Miryam, ya que sin ellas simplemente este proyecto no hubiera comenzado. Juntas compartimos alegrías, risas, tristezas, lágrimas, enojos, reconciliaciones, pero sobre todo, un gran cariño que estoy segura seguirá creciendo día con día. Gracias Lupita

por tu sabiduría y ecuanimidad para enfrentar las cosas; gracias Neri por tu firmeza y decisión para decir las cosas por difíciles que éstas sean; gracias Gis por tu positivismo y alegría; gracias Miryam por tu empeño y objetividad. Gracias a todas por su inigualable amistad.

Gracias a mi madre y hermanos por su amor y apoyo incondicional al estar a mi lado en todo momento, ya que son un elemento fundamental en mi vida. Al culminar este ciclo la alegría me embarga, no sólo por lo que significa sino también porque veo a mi familia feliz y realizada a pesar de las circunstancias adversas por las que últimamente hemos atravesado. Gracias a ti Mamá por tu entereza, tu firmeza, tu empeño, tu arrojo, tu responsabilidad y tu valentía para enfrentar la vida y sus constantes sinsabores que has experimentado. Gracias por tu grandeza y gracias sobre todo por ser mi ejemplo de vida y hacer de mí el ser humano que ahora soy, GRACIAS porque sin ti nada de esto hubiera sido posible.

Otra persona importantísima en mi vida y al cual agradezco inmensamente su presencia es Adolfo, quien es no sólo mi pareja sino mi compañero de vida, mi confidente, mi amigo, mi cómplice y mi consejero. Gracias amor de mi vida porque desde tu llegada conocí una forma distinta de amar y de ser feliz. Gracias por tu sinceridad, tu confianza, tu fortaleza y sobre todo GRACIAS por ese maravilloso regalo que me has dado y por tu inmenso amor que me demuestras día a día.

Gracias a todos y cada uno de ustedes por dejar una huella imborrable en mi vida y en mi corazón. Gracias a DIOS por iluminar mi mente y mi espíritu.

Agradecimientos. Giselle Alicia Juárez Rodríguez.

La Antropología, una forma de vida que escogí por una serie de eventos muy afortunados protagonizados por personas que se cruzaron en mi camino y a quienes agradezco y ofrendo mi más profundo respeto.

Quiero agradecer a mis padres por una educación basada en el respeto a la diversidad de ideas, a la sociedad, a la justicia y al hecho de que en casa nunca faltó un libro. A mi papá Juan José Juárez Haro quien con su pasión por leer me hizo conocer mundos bizarros, historias de ingeniosos hidalgos y poemas realmente inspiradores. A mi mamá Alicia Rodríguez Cabello, por llenar la casa de sabores, de música, de alegría; sobre todo por su noble labor de escuchar y por su espiritualidad.

A Erick, gracias por tener el placer de crecer junto a ti, por tus consejos. A Diva, por ser un ejemplo de vida y por estar.

A mis "hermanas no consanguíneas" Geno, Ferrus, Neri y Miryam por esos ocho hombros para llorar, por los dolores físicos de tanto reír, por los viajes, por las comidas extrañas y por compartir la Antropología.

Alberto García Espejel muchas gracias por permitirnos ser tus discípulas y por ser guía a manera de "sensei", por abrirnos las puertas de tu cubil; en lo personal por la calidad de la asesoría en la tesis y por ser amigo.

A los que le agregaron la sal a mi vida académica: Doctor J. E. Miguel García y Olvera, Mtra. Cristina Lagunas Cerda, Dr. Jaime Nieto Ramírez, Dra. Yolanda Correa Castro, Mtro. Francisco Ríos Ágreda, Mtra. María Eugenia Guzmán Molina, Dr. Abel Piña Perrusquía, Mtra. Beatriz Utrilla Sarmiento, Antropólogos Ricardo Pelz Marín, Diego Prieto Hernández y Alejandro Vázquez.

Agradezco También a todos los que abierta o reservadamente aportaron a la realización de esta tesis, como los empleados de las empresas investigadas y los que con su interés en el tema nos motivaron a continuar.

Agradecimiento. Digna Rocío Neri Rodríguez.

Pensé que escribir los agradecimientos en una tesis era lo más fácil de todo el proceso, pero ahora que me encuentro en esta situación me doy cuenta que es lo contrario, ya que se evocan muchos recuerdos impregnados de sentimientos de nostalgia.

Aun recuerdo el momento en que me entere de que había entrado a la universidad en la licenciatura de antropología, creo que mi familia pensó que no era lo mejor pero como dice un humilde conocedor la "vida está llena de decisiones" las cuales van guiándote hacia otras, así que en ese momento tome la oportunidad de cambiar mi camino, lo cual me trajo, lo que más valoro, y eso es conocimiento.

Esta vez me toca agradecer a las personas que me han ayudado al término de esta etapa y el inicio de muchas otras.

A mis padres Rebeca y Pedro, gracias por toda la libertad que me ha otorgado, por su confianza, por su sabiduría, por sus desvelos y por todo lo que me siguen brindando. Los quiero y admiro.

A mi hermana Mari José por su fortaleza en los momentos difíciles, por preocuparse y cuidarme.

A Giselle por tu espíritu de colores, a Miryam por tu filosofía de vida, a Genoveva por tu pasión y a Lupita por tu serenidad, pero sobretodo por brindarme su amistad y todo lo que esto implica. Gracias.

A mis compañeras de vida, por acompañarme en esos tragos amargos y dulces.

A mi acompañante de camino, por tu humor negro y tu amor.

Al maestro Alberto García Espejel por regañarnos, por guiarnos y por ser el "sensei" de cinco mujeres con problemas de mujeres.

Gracias a los maestros que hicieron clases plausibles de conmemorar.

Agradecimientos. Miryam Prado Jiménez.

Por poco menos de 20 años la educación escolarizada me ha permitido conocer, descubrir, indagar, saber del mundo y de mí misma; maestros que me han enseñado a leer, sumar, investigar, experimentar, indagar, soñar; compañeros con los que he convivido y vivido experiencias que de cierta forma me han moldeado. *La escuela* ha sido esencial, me ha llenado de gratos momentos, de reflexiones, de vida. Ahora culmina uno de los acontecimientos que, lejos de ser la finalización de este proceso educativo, es solo acabar de subir el primer escalón para seguir apasionándome con esta extraordinaria ciencia que es la Antropología. Todo este proceso está lleno de personas que han intervenido de una u otra forma haciendo posible que este proyecto se realizará, por eso aprovechó esta oportunidad para agradecerles.

En principio, quiero darle las gracias a Dios por todas las oportunidades que me ha regalado, principalmente la de nacer, crecer y seguir viviendo saludablemente, disfrutando de cariño y tranquilidad.

Papás, muchas gracias por su apoyo y su amor incondicional, por su ejemplo y sabiduría que han guiado mi camino, gracias por regalarme una vida llena de amor y de satisfacciones. Mamá muchas gracias por tu calidez humana, por tu entrega total, tu paciencia, tus consejos, tus desvelos, tus oraciones. Papá, tu honestidad, tu pasión, tu extrema responsabilidad y tus esfuerzos exacerbados, son una inspiración, gracias por confiar en mí, por enseñarme a lograr mis objetivos y a no darme por vencida a pesar de las dificultades. A mis hermanos les agradezco el apoyo que me han brindado en incalculables ocasiones, la alegría y la motivación para lograr mis propósitos, su creatividad, ingenio, fortaleza y cariño son incondicionales. Familia, por tantas y tantas cosas que son imposibles de enumerar, muchas gracias.

Desde luego a mis colegas, amigas y hermanas, sin las que, por supuesto, este trabajo jamás se hubiera hecho: A Geno, por tu entrega y pasión en todos los aspectos de la vida, a Neri, por tu sentido crítico y franqueza ante todo, a Lupita, por

tu increíble serenidad y ecuanimidad ante cualquier situación, y a Gis, por tu empeño y dedicación en todo lo que te propones. Muchas gracias amigas por las experiencias, las alegrías, las enseñanzas, los consejos, el cariño, la paciencia que me han tenido, el tiempo que han entregado, las risas (que son muchísimas) que hemos compartido, su apoyo incondicional, su capacidad para sacar lo positivo de cualquier situación, en fin, muchas gracias por demostrarme lo que significa La Amistad.

Este trabajo no sería lo que es sin los regaños, correcciones, consejos y premuras de nuestro querido profesor, el Maestro Alberto García Espejel. Gracias Sensei, no solo por tu paciencia y dedicación al leer nuestra tesis, sino por todas las veces que nos recibiste en tu cubículo y escuchaste nuestras quejas, desilusiones, frustraciones y nos alentaste a ser profesionistas dedicadas y antropólogas comprometidas, en lo particular, te agradezco las conversaciones que hemos tenido y los consejos que me has brindado y que han sido de gran ayuda en cada paso.

Por último agradezco profundamente a los maestros de la Licenciatura de Antropología que nos ofrecieron su apoyo y nos brindaron su tiempo para asesorarnos e inspirarnos en diferentes momentos de nuestra formación: al Doctor Miguel García Olvera, al Doctor Jaime Nieto Ramírez, al Maestro. Juan José Bárcenas Casas, a la Maestra Cristina Lagunas Cerda, al Antrop. Ricardo Pelz Marín, a la Maestra Beatriz Utrilla, al Doctor Abel Piña Perrusquía, a la Maestra Yolanda Correa Castro, al Maestro Francisco Ríos Agreda y a la Maestra María Eugenia Guzmán Molina.

Introducción.

A través del desarrollo de la Antropología como ciencia se ha buscado establecer una conceptualización que defina todas las características de su principal objeto de estudio: la Cultura. Conforme ha pasado el tiempo se ha manifestado la complejidad de este concepto, quizá debido a que es un producto directo de la convivencia humana y la conformación de grupos para asegurar la supervivencia, y sus características están sujetas a las del grupo mismo, lo que ha generado una gran diversidad en este sentido, sin embargo, existen puntos coincidentes como la generación de símbolos, creencias, normas y valores que establecen las pautas de comportamiento de los miembros. Así mismo, la cultura establece los parámetros y canales de comunicación, aspecto fundamental en todas las relaciones humanas, y entre más eficiente sea es más factible que el grupo alcance sus objetivos ya que a partir de este punto se pueden divulgar los anteriores.

En las organizaciones empresariales las relaciones están permeadas por la jerarquía y la remuneración económica por un trabajo realizado, estos aspectos le confieren a la llamada Cultura Organizacional características específicas diferentes a las que existen en los grupos tradicionalmente estudiados por la Antropología.

El desarrollo de las ciencias sociales en el ámbito industrial comienza con la incursión de psicólogos y sociólogos; sin duda alguna los trabajos realizados por Elton Mayo en la planta de Hawthorne de la Western Electric entre 1927 y 1933, son el principal referente histórico para los científicos sociales que incursionan en la industria, al haber sido este investigador pionero y porque sus ideas fueron retomadas y reelaboradas por varios autores (en Holzberg, 1979).

Los estudios de Elton Mayo son acerca de las relaciones humanas en las fábricas, y de acuerdo con Carol S. Holzberg (1979), E. Mayo se encontraba influenciado por la escuela funcionalista de antropología, más específicamente por la metodología de trabajo de campo de Malinowski. De acuerdo con esta autora los conceptos y técnicas de investigación antropológicos han sido realizados por estudiosos para analizar las estructuras, organizaciones, relaciones, procesos, consecuencias e implicaciones de las políticas industriales.

En el caso de nuestro país es a partir de los años 70's que antropólogos mexicanos incursionan en la Antropología Industrial, los pioneros en esta cuestión eran campesinistas, entre ellos Ángel Palerm, Arturo Warman, Roberto Varela, entre otros (Bueno, 1993). Los principales temas abordados por los antropólogos mexicanos han sido bastante amplios, entre ellos se encuentran: la descampesinización, proletarización, migración e industrialización, centros industriales y sus nexos con el ámbito rural, procesos de trabajo, mercado de trabajo, industria y desarrollo regional, industrialización y ciclos económicos, proyectos estatales, clase obrera y crisis, el papel de la mujer en la industria, organización sindical, vidas laborales y relaciones de parentesco; así como culturas obreras, entre otros temas.

En el Estado de Querétaro a partir de la década de los 70's ha sufrido un proceso de industrialización acelerado, el cual ha tenido un impacto en la vida de los queretanos, modificando su entorno y su cotidianidad, sin embargo, son pocos los trabajos en organizaciones hechos por antropólogos, aunado a esto la comunicación dentro de las organizaciones no ha sido abordada como tema de estudio por las ciencias antropológicas. Por otro lado, el papel de la autoridad si ha sido tratado, pero no como tema principal.

Es por esto que en la presente tesis buscamos describir detalladamente a partir de algunas variables que conforman la cultura organizacional, el accionar de tres empresas diferentes, aportando a la comprensión comparativa de este concepto de trascendencia para la producción efectiva en cualquier ámbito productivo. Para ello se observaron tres casos, las empresas se escogieron a partir de su función básica y se seleccionaron una industrial, una comercial y una prestadora de servicios. Para guardar la confidencialidad de las empresas se les llamará en el presente de la siguiente forma:

- La empresa de servicios, "empresa A".
- La empresa comercial, "empresa B".
- La empresa industrial, "empresa C".

Para realizar el estudio se establecieron como objetivos específicos:

- Contextualizar a las empresas por medio de un perfil sociocultural.
- Analizar las relaciones verticales y horizontales dentro de las empresas señaladas.
- Identificar las formas de comunicación y la utilización del lenguaje entre la autoridad y subalternos de las empresas indicadas con base en aspectos culturales.

Para este fin fue necesario, no sólo definir los conceptos centrales como Comunicación, Autoridad, Cultura Organizacional y describirlos de acuerdo a las empresas seleccionadas, también se tuvo que comenzar a conceptualizar los términos Cultura, Trabajo, Empresarios, Empleados y Trabajadores, hacer una diferenciación entre Liderazgo, Autoridad y Jerarquía.

Es por ello que el primer capítulo está dedicado al Marco Teórico, donde se definen y desglosan los conceptos antes mencionados. Respecto a la Cultura y Cultura Organizacional se determinan cinco elementos que conforman el sistema cultural dentro de un grupo: símbolos, creencias, valores, normas y comunicación, estos también se definen en el marco Teórico y más adelante se describen dentro de las empresas seleccionadas. La Comunicación por ser uno de los temas centrales del presente trabajo se aborda y desglosa de manera independiente a los otros cuatro, así mismo, se hace una descripción de los conflictos y convenios que se presentan referentes a la comunicación en cada empresa.

El Trabajo es un término que permea la cotidianeidad dentro de las organizaciones, que además adquiere características específicas, ya que tiene por objetivo un fin lucrativo e individual. No es la misma acepción que tiene este concepto en una comunidad agraria que en una empresa particular, es por ello que fue necesario hacer una descripción del proceso productivo dentro de las empresas para poder ejemplificar la dinámica que se desarrolla a partir de éste.

La identificación de los actores en una organización fue en función de su papel dentro del proceso productivo, por ello se determinó que los Empresarios,

Empleados y Trabajadores eran los actores claves en la Cultura Organizacional, sin embargo, debido a que el objetivo principal fue observar la dinámica respecto a la Autoridad se enfocó el trabajo en los empleados y trabajadores. También fue necesario hacer una diferenciación respecto a Liderazgo, Autoridad y Jerarquía, ya que estos tres términos tienen relación directa pero también puntos donde se diferencian uno de otro.

En los tres capítulos siguientes se describirán cómo estos conceptos se desarrollan en las empresas seleccionadas haciendo énfasis en el apartado de comunicación donde se destacan los canales, las formas y los conflictos a partir de ésta. Así, el segundo capítulo aborda a la "empresa A" la cual se enfoca a la prestación de servicios. El tercer capítulo explica el funcionamiento de la "empresa B" que se dedica a comercializar con productos terminados. Y el cuarto capítulo expone el proceso productivo de tipo industrial característico de la "empresa C".

El último capítulo está dedicado a las conclusiones derivadas a partir de la observación realizada, previa comparación y al análisis de los datos obtenidos.

El enfoque cualitativo fue la herramienta principal para esta investigación, de la misma forma se hizo uso del método etnográfico, de la observación directa, de la observación participante; de igual manera se realizaron entrevistas a profundidad (anexo I) y la aplicación de encuestas (anexo II y III).

La apreciación cualitativa nos facilitó aprehender el contexto y la particularidad de la realidad social de las empresas, es decir, permitió la descripción de los acontecimientos en dichos lugares, y cómo la gente involucrada entiende sus propias acciones y las de los otros, en relación con la trama social que se desenvuelve en las empresas.

El trabajo etnográfico de campo, fue nuestra herramienta base para obtener la información directa, que nos facilitó elaborar perfiles generales de las empresas; además de permitirnos realizar el estudio descriptivo del tema en que se centra nuestra investigación.

Para el óptimo desarrollo de la investigación fue preciso dividir la metodología en las siguientes etapas:

En una primera etapa se realizó una revisión bibliográfica inicial y la elaboración de un protocolo de investigación. Se pretendía en un principio sólo abordar la empresa de tipo industrial porque se nos dio la oportunidad de analizarla y proponer estrategias de mejora a dicha organización durante 6 meses, fue allí donde se aplicó la observación directa, sin embargo, por la trascendencia que significó para nosotras el tema nos interesó más que hacer una etnografía de una sola empresa, el realizar una tesis de tipo comparativa y decidimos elegir a las otras dos empresas, las que denominamos A y B.

En una segunda etapa en el caso de las empresas A y B se hizo observación participante ya que fuimos parte incluso de la nómina de estas empresas, ello nos permitió tener una mirada distinta a la que se tuvo en la empresa industrial, es decir, desde dentro teniendo las mismas condiciones que los empleados observados.

En las empresas analizadas se hicieron entrevistas a profundidad, con las que obtuvimos información sobre nuestro tema de estudio mismas que se aplicaron tanto a los trabajadores y empleados como a las autoridades para lo cual se aprovecharon los horarios de descanso y de salida. Así mismo, se aplicaron encuestas para conocer la opinión de cada uno de los miembros de las organizaciones acerca de la autoridad y algunos otros aspectos de la empresa. Consecutivamente se hizo el vaciado de la información para su posterior análisis.

En la tercera etapa de la investigación se analizaron conjuntamente la información obtenida de la observación participante, directa, las entrevistas y las encuestas; esto con el fin de obtener una visión más completa de las organizaciones a diferentes niveles, lo cual permitió la identificación de las situaciones que representaban un obstáculo en el óptimo manejo de la autoridad, sus causas y consecuencias.

Como cuarta y última etapa, se había considerado hacer propuestas de estrategias que ayudarían a superar estos obstáculos en la comunicación y el manejo de la autoridad, presentándolas a los gerentes que estuvieran directamente involucrados con los trabajadores y los supervisores, sin embargo, sólo una de las empresas se interesó en ello pero no permitió que le diéramos seguimiento. De

cualquier manera las propuestas serán expuestas en el presente trabajo.

Por último, quisiéramos señalar que, en nuestra investigación, partimos de la noción de que la autoridad no debe *“considerarse como un privilegio, sino como la facultad decisoria que ejercida técnicamente, da eficacia a las funciones esenciales de la administración de la empresa”* (Guzmán, 1974: 51), por ello el manejo de la autoridad puede afectar positiva (mejor ambiente laboral y con ello posiblemente incremento de productividad y por ende de ganancias) o negativamente (rotación de personal, ausentismo y la baja productividad) en la empresa pues tiene una influencia directa en aspectos culturales de la misma y de sus trabajadores en dos ámbitos: al interior de la organización y hacia el exterior que le rodea incluido el comportamiento social de los trabajadores fuera de la empresa. Dentro de este contexto, destaca como factor trascendente, el lograr una comunicación adecuada entre los diferentes niveles jerárquicos.

CAPÍTULO I: Marco Conceptual.

Para poder realizar la investigación, inicialmente se van a definir los principales conceptos básicos que permitieron encuadrar y por tanto guiaron el análisis que se presenta en la tesis. Esos conceptos son: Cultura; Cultura Organizacional con los componente: símbolos, creencias, normas y valores; Comunicación con varias acepciones: comunicación descendente, ascendente, horizontal, redes de comunicación, conflictos y convenios; Trabajo, Empresa, también con diferenciación de tipos: de servicios, comercial e industrial; Empresarios; Empleados-Trabajadores; y Liderazgo, Autoridad y Jerarquía.

1.1 Cultura

Todos los que vivimos inmersos en una sociedad, que convivimos con otras personas, que tenemos contacto con medios de comunicación o medios de información, todos nosotros poseemos una cultura. A diferencia de lo que escuchamos sobre el uso de esta palabra, que insinúan que una persona que no conoce de opera o de teatro, o que no ha leído a renombrados Premios Nobel carecen de una; dejando de lado las fiestas patronales, los partidos de fútbol, las tocadas, los bailes, etc. Es por ello, que consideramos que una persona que va a trabajar, que ve televisión, que asiste a fiestas, que participa en algún comité, que compra o vende, que escucha música, que estudia, todos, sin siquiera reflexionarlo, adquieren una cultura y por tanto poseen una.

Un postulado universal nos recuerda que el ser humano no puede vivir aislado, no solo para la supervivencia del género humano, sino para el desarrollo de éste. Por ello es indispensable la sociedad ya que le permite crecer en un ambiente integral¹. Los seres humanos nos relacionamos a partir de ciertos códigos y patrones que creamos y transformamos. La cultura es el vehículo que nos permite la interacción y la pertenencia a una sociedad determinada, por que los patrones culturales van determinando la forma y el medio por el cual es posible la convivencia, la relación y

¹ Esto incluye el aspecto físico, emocional, espiritual, intelectual, psicológico.

los vínculos en ella; determina el orden y el manejo de esta interacción, y así mismo, da lugar e identidad a los individuos. Sin embargo, en esta misma convivencia, es la misma sociedad, la que moldea a la cultura, pues es inminente que a la par del desarrollo de las condiciones sociales, la cultura se transforme para satisfacer las necesidades de los individuos que surjan de los nuevos escenarios en que se encuentren.

El concepto de cultura tiene su origen a finales del siglo XVIII, en Alemania, donde fue utilizado en estudios de historia para describir un tipo de evolución en el progreso de la humanidad. Debido a los orígenes del vocablo, "*probablemente tomado de la lengua francesa, su significado era culto religioso, aunque también para designar un campo labrado y sembrado. Quizás de ahí, o de la palabra latina 'colere', que también significa cultivar, provenga nuestra española acepción de persona cultivada como sinónimo de 'culto'*" (Suárez, 2006: 97). El concepto vino a significar desarrollo intelectual de las personas, refiriéndose principalmente a las actividades artísticas. Las personas cultas, de acuerdo con esta definición, son las que "cultivan" conocimientos o estudios en letras, ciencias, arte. Se entiende desde una postura eurocentrista, cultura como sinónimo de civilización.

Sin embargo, ateniéndonos a lo que mencionamos en un principio, afirmamos que todos tenemos y formamos parte de una cultura por el solo hecho de haber nacido humanos, ya que al nacer formamos parte de una sociedad y como miembro de ella aprehendemos la cultura. Por lo tanto, ¿es posible siquiera pensar en una persona "inculta", es decir, carente de cultura? Nuestra respuesta es rotunda: No. Ya que la propia identidad del género humano y su sentido en el mundo se forja a partir de ella.

La Antropología, de acuerdo con su significado etimológico, es la ciencia del hombre, y la forma en que se ocupa de su sujeto de estudio es enfocándose en el quehacer de éste, en su forma de vida, es decir, en su cultura. Por ello decimos que la cultura es su materia prima y su objeto de estudio, lo que hace imprescindible definirla en principio.

La antropología constituye, como casi todas las ciencias, un cúmulo de conocimientos adquiridos a lo largo de la historia, que han sido permeados por la ideología del momento. Cada corriente pretende responder a las necesidades de la sociedad, acerca de la ciencia, y resolver los obstáculos que la corriente anterior no había podido.

En la comunidad antropológica la definición ha sido polémica, pues no solo ha dependido de las diferentes corrientes, ni de la distancia temporal o espacial que separan a los antropólogos que la han definido, sino por lo que implica en sí la palabra y todo lo que debe o no considerarse como *cultura*. Aunado a esto debemos tomar en cuenta que la cultura no es estática, sino que está en constante cambio, es por ello que no se puede establecer una sola definición que delimite un concepto tan complejo, por lo que estamos de acuerdo con Villoro cuando señala que:

“una cultura no es una forma de vida aceptada de una vez para siempre, toda cultura está transida de un conflicto permanente entre las creencias aceptadas por la mayoría y las actitudes críticas frente a esas creencias, porque cada cultura comprende criterios de racionalidad propios conforme a los cuales se pueden poner en cuestión y superar los usos y costumbres establecidos” (Villoro, 2002:19).

En resumen y complementando lo anteriormente mencionado nosotras definiríamos a la cultura como *el conjunto de sistemas simbólicos que representan como nos relacionamos entre nosotros, con lo espiritual y lo divino, así como con el entorno; de lo que derivan costumbres, valores, cosmovisión, cosmogonía, tecnología y conocimiento.*

Considerando principalmente que nuestra investigación tiene como eje fundamental el análisis de la cultura organizacional de tres empresas, es preciso definir éste termino, ya que ésta es un aspecto fundamental en una organización, determinando la forma en que un individuo se desarrolla con la sociedad que lo rodea y a la que pertenece.

1.2 Cultura organizacional

Las organizaciones, sin importar su función o sus integrantes responden a ciertos objetivos, cumplen con requerimientos de tipo cultural como: comunicación, símbolos, valores, reciprocidad, costumbres y creencias; que son necesarias para la cohesión como grupo. Es decir, que hay elementos en una organización que crean un sistema simbólico que representa como nos relacionamos entre nosotros, por lo que podemos inferir que las organizaciones tienen una cultura.

La cultura de la Organización no es una postura nueva dentro de la antropología. Se ha explicado de diferentes maneras por varios autores que se han dedicado a estudiarla, considerándola como un aspecto fundamental en la estructura y la productividad de las organizaciones.

Cuando Elton Mayo comenzó sus investigaciones en la Western Electric en Chicago a fines de la década de los 20, se dio pie a que el llamado "*movimiento de las relaciones humanas*" (en Pauchard, 1993:1) fuera estudiado por investigadores sociales, y a su vez, tomado en cuenta por los empresarios. Mayo era un psicólogo que se inclinaba a la psicología industrial, donde había tenido éxito estudiando la fatiga, las condiciones ambientales, etc; sin embargo sus estudios en la Planta de Hawthorne y su trabajo con Whighth, alumno del antropólogo Radcliffe Brown, demostraron que "*había algo más importante que los horarios, salarios, condiciones físicas, etc.*" (en Pauchard, 1993:3). En sus investigaciones, Mayo concluyó que lo importante en una organización son los grupos que forma el personal, los cuales cuentan con un *código* no escrito, que guían las relaciones laborales entre los miembros.

Estos primeros trabajos referentes a cultura organizacional fueron influenciados por el funcionalismo, el cual sostiene que se puede analizar a la sociedad en base a la función que cada institución social cumple dentro de ella y el papel que tiene en la organización de la misma, además de estudiar las causas y consecuencias de los hechos sociales, es decir, "*si una conducta es abiertamente disfuncional, entonces, siempre hay una función latente por desempeñar*" (Batteau, 1997: 6).

No solo las teorías de Radcliffe Brown fueron tomadas como modelo. Las ideas de Durkheim acerca de las normas estrictas que las sociedades siguen y defienden firmemente y el método de investigación que usa Malinowski en sus investigaciones caracterizado por trabajo de campo prolongado y observación participante, se siguen usando como punto de partida en muchos estudios referentes al tema.

Posteriormente a estas fases iniciales de Mayo, el concepto de Cultura organizacional ha sido más estudiado y desarrollado por otras ciencias como la Administración y la Psicología Laboral, lo cual ha dejado un sesgo importante en el concepto, ya que estas disciplinas, cuyo objeto y sujeto de estudio es distinto al de la antropología, lo abordan de manera superficial.

La antropología la cual ha ido poco a poco introduciéndose mediante lo que se ha denominado antropología del trabajo. De acuerdo con Carol S. Holzberg (1979) los conceptos y técnicas de investigación antropológicas han sido realizados por estudiosos para analizar las estructuras, organizaciones, relaciones, procesos, consecuencias e implicaciones de las políticas industriales.

Según Batteau (2005), existen ejecutivos que son conscientes de que existen temas culturales que afectan su negocio, de ahí que se interesen por saber cómo pueden abordar los aspectos culturales y reducir los efectos negativos que les provocan.

Michael Crozier es uno de los primeros estudiosos en mencionar el destacado papel de la cultura organizacional, al recomendarla "como uno de los componentes importantes que cuidar para que una empresa se desarrollara adecuadamente" (Crozier, en Thevenet, en Suárez, 2006:98-99)

Es por esto que la antropología es necesaria en el ramo de la industria y el trabajo, pues los antropólogos estamos capacitados para hacer una valoración cultural, entendiéndola como "*el esfuerzo sistemático para describir en términos mesurables las creencias y valores compartidos de un grupo... enfocada hacia... corporaciones*" (Batteau: 2005: 2). De acuerdo con Batteau, la cultura es medible, y los antropólogos "*tenemos la habilidad de identificar las diferencias significativas entre las manifestaciones culturales*" (ibid, 2005: 2). Esto lo hacemos teniendo como

base el método etnográfico, y a partir de su análisis, aunado a la información que obtenemos por medio de otras técnicas es como podemos realizar un diagnóstico sobre la organización en cuestión, que es lo que interesa a la empresa.

Para que gerentes o ejecutivos consideren necesaria una valoración cultural deben existir ciertos *síntomas*, entre los que se encuentran: la baja moral, el ausentismo excesivo, la resistencia a la tecnología, la resistencia a la autoridad, la violencia en el lugar de trabajo, así como la baja calidad y baja productividad. De acuerdo con Batteau (2005), las causas de estas manifestaciones pueden ser distintas, pero, por medio de una valoración cultural se pueden encontrar dichas causas y a partir de ello se pueden proponer soluciones.

Por ello nosotras consideramos la trascendencia de la cultura organizacional al definirla como el *conjunto de símbolos, creencias, valores, normas y comunicación que responden a objetivos interrelacionados de una forma integral para que la organización funcione*. Estos elementos serán abordados a lo largo de la presente tesis, ya que están de manera inherente en la organización.

1.2.1 Símbolos

Un símbolo es una manifestación de una realidad, tiene características que le permiten tener una función didáctica y ser intemporales por si mismos, y estas son aceptadas por un consenso social. Del latín *symbolum*, y éste del griego *σύμβολον*, el símbolo es la forma de exteriorizar un pensamiento o idea, incluso abstracta (Barfield, 2000: 462). Goethe considera "*en el símbolo, lo particular representa lo general, no como un sueño ni como una sombra, sino como viva y momentánea revelación de lo inescrutable*" (Goethe en Cirlot, 1997:36).

Para Dan Sperber el símbolo provee a los miembros de una cultura de una "*homogeneidad relativa*", que es afectada, también, por la experiencia individual de los miembros. Así "*La experiencia externa de la vida cotidiana, y la interna de los sueños y ensoñaciones, modifican constantemente los esquemas de interpretación simbólica*" (Sperber, 1998: 117).

Para nosotras, la importancia de los significados se retoma desde el estructuralismo, ya que éste, considera a la cultura como un conjunto de expresiones simbólicas, a manera de conductas que tienen significado. De acuerdo con Claude Levi- Strauss (en Tejera, 1999) es en el orden "*fundamentalmente simbólico*" donde termina la naturaleza y empieza la cultura. Al estudiar la cultura, se pone especial énfasis en los *modelos formales* que exponen las estructuras innatas del ser humano, es decir, percibe la cultura como un sistema de comunicación (Tejera, 1999).

La importancia del método planteado por Victor Turner y Clifford Geertz, a través de una antropología interpretativa propone la etnografía como una *descripción densa*, permite la interpretación en la búsqueda de significaciones. De acuerdo con Geertz (1988), todo lo que es cultura, lo es porque incorpora significaciones, es decir, la cultura expresada en los símbolos forma un sistema de comunicación cuyo trabajo, en primer término, es salvaguardar y desarrollar los conocimientos adquiridos por las sociedades a lo largo del tiempo y, posteriormente, concebir un significado del rol que debe desempeñar el ser humano en su vida. Así se puede llegar a conocer "*las características de la estructura social y las tensiones y conflictos*" (en Tejera, 1999: 44) que existen en una determinada sociedad u organización.

Turner (en Tejera, 1999) atribuye al símbolo la característica de referir a los valores y normas que se exponen en los rituales, los cuales son expresiones del sistema de significados. Para Stephen los rituales "*son secuencias repetitivas de las actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, las metas de mayor importancia y que indican quiénes son las personas imprescindibles y quiénes las prescindibles*" (Stephen, 1987: 452).

Tenemos que son los símbolos los que reflejan la cultura de una organización o de las jerarquías, departamentos, sucursales como lo son: mobiliario, vestuario, distribución, arreglo del espacio, las historias, el lenguaje, los rituales y la conducta. Por ejemplo las historias, buscan legitimizar la autoridad y su desempeño, así como la organización actual, tomando como referencia a los fundadores de la empresa y personas que han reforzado valores dentro de la organización.

Es por ello que también se considera a la cultura organizacional como el resultado del comportamiento conjunto de los miembros de la organización, tanto formal como informal, un *"sistema simbólico creado, aprendido y transmitido internamente en la organización, con objeto de enfrentar las demandas del entorno en el cumplimiento de su misión"* (Pariente en Suárez: 2006: 100).

1.2.2 Creencias

Parte del dispositivo simbólico de las personas son las creencias, mismas que pueden ser adquiridas de manera individual o colectiva, es decir, que son afectadas por la percepción individual y la apreciación socio-cultural de los distintos grupos en torno a la realidad.

Villoro explica que *"la creencia es la disposición de un sujeto considerada en cuanto tiene relación con la realidad tal como se le presenta a ese sujeto o, lo que es lo mismo, en cuanto tiene relación con la verdad"* (Villoro, 1982:60).

Parte de la motivación de la creencia es la necesidad humana de buscar respuestas coherentes para explicar situaciones que no las tengan. *"El concepto de creencia no responde a un interés psicológico; responde más bien a la necesidad de saber si el objeto de la actitud forma parte o no del mundo real, esto es, a un interés epistémico"*. (Villoro, 1982:61). Aun cuando las respuestas que busca el ser humano no cumplan con los requerimientos lógicos básicos, los creyentes se encargan de legitimizar la creencia y a su vez transmitirla.

Existen tres partes fundamentales en toda creencia, el primero es el antecedente biográfico, ya que fue adquirida; el segundo son los motivos, pues forma parte de una estructura psíquica y cumple una función con ella; y por último, las razones, que consisten justamente en tener por existente el objeto de la creencia.

Por ende, concluimos que la creencia es una idea o hecho (real o imaginario) elaborado por la mente para dar respuestas a preguntas complejas. En la creencia los miembros de una organización comparten dicha idea y darán por buena una proposición, por lo tanto, actuarán como si fuese real (aunque no lo sea),

acumulando estas ideas para después compilarlas en un dogma, mismo que define las normas y valores necesarios para poder legitimarlo, logrando así, el funcionamiento de la organización.

1.2.3 Normas y Valores

Las normas y valores establecen las pautas de comportamiento que se deben seguir dentro de una sociedad. El antropólogo Alfred Reginald Radcliffe-Brown considera que *"toda sociedad cuenta con normas que regulan las relaciones sociales, se expresan como sistemas de deberes y derechos entre los individuos, permiten mantener cierta armonía entre ellos y, por tanto, preservan al sistema social"* (Tejera, 1999:20).

Boas (en Kahn, 1975), así mismo, al buscar una especie de *empatía social*, es decir, ver a través de los ojos del otro, propone que la particularidad de la cultura induce el relativismo cultural, ya que los valores y costumbres son únicos y diferentes, lo que significa que el querer catalogarlos como bueno - malo, mejor - peor, salvajes - civilizados, no es posible. La importancia de las normas y los valores dentro de la cultura se basa en

"... las manifestaciones de los hábitos sociales de una comunidad, las reacciones del individuo en la medida en que se ven afectadas por las costumbres del grupo en que vive, y los productos de las actividades humanas en la medida en que se ven determinadas por dichas costumbres." (Kahn, 1975: 25)

Así mismo Richard L. Daft menciona a las normas, dentro de una organización, como *"un conjunto de valores, creencias, entendimientos y maneras de pensar que son compartidos por los mismos miembros de la organización y enseñados a los nuevos como correctos"* (Daft en Suárez: 2006: 99). De acuerdo con este mismo autor el propósito de la cultura es proveer a los miembros con un sentido de identidad organizacional y generar un compromiso hacia las creencias y los valores que sea tan perdurable como ellos mismos.

Los valores se manifiestan en *"mitos, historias, leyendas y artefactos simbólicos...* [que dan sentido de pertenencia a las organizaciones reflejado en el ambiente de trabajo, otorgando]...*sentido de significado, orden en sus vidas y control sobre su destino"* (Batteau, 1997: 7)

De acuerdo con Suárez (2000), los aspectos formales como la imagen corporativa, las ceremonias y las normas, denotan los aspectos más visibles y superficiales de la cultura. Sin embargo, son los valores, las creencias, las prácticas informales e incluso la personalidad de los directivos las que han sido más observadas por las nuevas teorías de la gestión, por que denotan la cultura subyacente de las organizaciones.

Hay valores que no se toman en cuenta en una organización, por parte del área administrativa que se han llegado a considerar como negativos para el desarrollo de la misma. Russell Ackoff, nos habla de algunos de estos más enfocados a nuestro país, en el folleto publicado en 1978 por el INAP, tales como la corrupción, el paternalismo, el compadrazgo, la conformidad y la pérdida de tiempo (en Suárez 2000). Sin embargo Eva Kras sugiere que lejos de ser obstáculos son particularidades que representan valores culturales profundos y que prevalecen en las organizaciones mexicanas, enfatizando las relaciones interpersonales, la religión y el papel de la familia (en Suárez 2000); lo cual puede verse reflejado en cosas positivas como las habilidades de interacción social, la capacidad de trabajo en equipo y la creatividad.

Si a estas características le sumamos una comunicación adecuada el resultado es una organización integrada que funciona de manera efectiva dentro del contexto cultural actual.

1.3 Comunicación

Para que dentro de una organización se integren todos sus elementos es imprescindible una comunicación óptima. Así, dentro de una organización la cultura de sus integrantes determina la manera en que se va a dar la comunicación provocando, ya sea, situaciones positivas o negativas.

Las formas en que se puede manifestar la comunicación son diversas, entre las que destacan la comunicación formal-informal, flexible-rígida, honesta-distorsionada, directa-indirecta; independientemente de la forma de comunicación, la información puede ser transmitida de manera completa o incompleta.

La comunicación no solamente es oral sino que también se puede expresar por medio de los movimientos corporales, el tacto, la proximidad física, las expresiones del rostro, el contacto visual y la apariencia física, considerando todo esto como parte de la comunicación no verbal.

En los rituales se puede identificar tanto la comunicación no verbal como la oral, mismos que fortalecen la unidad y fomentan la identidad de los miembros de una organización. De manera similar se difunde la historia que contiene al origen, el proceso y desarrollo que la organización ha tenido; promoviendo así símbolos, personajes, valores y principios más arraigados.

Según Andrade Rodríguez de San Miguel (1996) el sistema cultural se divide en cuatro manifestaciones: la conceptual-simbólicas, conductuales, estructurales y materiales. Nosotras extrapolamos este sistema a la comunicación, debido a que ésta es en sí manifestaciones.

- Manifestaciones conceptual-simbólicas: El objetivo de éstas es explicar el mundo que rodea al ser humano, su propia existencia, las relaciones personales. Es decir, pretende explicar su contexto y su cosmovisión, de forma objetiva o subjetiva, a través de la ideología, la ciencia, el arte, los mitos, la filosofía, la religión. En una organización también encontramos manifestaciones conceptual-simbólicas expresadas en la misión de la organización, la visión, la historia de la empresa, los valores y sus prioridades.
- Manifestaciones conductuales: Estas se refieren a las formas de interacción y las pautas de comportamiento tales como el lenguaje (escrito, gráfico, auditivo, signos), el ritual y la comunicación no verbal.
- Manifestaciones estructurales: Regulan el comportamiento de los miembros de una organización cuya meta es que se cumplan los objetivos establecidos por

la misma. El reglamento, las jerarquías, las políticas, las normas y el estatus, son elementos que componen las manifestaciones estructurales.

- Manifestaciones materiales: Las instalaciones, el mobiliario, la maquinaria, el equipo de seguridad, uniforme, son ejemplo de la cultura material, la cual se compone de los recursos físicos, económicos y tecnológicos de la organización.

Dentro de una organización también encontramos tres formas diferentes en que se da la comunicación: la descendente, la ascendente y la horizontal. Esta tipificación se relaciona con la jerarquización en una organización y como se desarrolla la comunicación dentro de esta.

1.3.1 Comunicación descendente

La comunicación que existe de los puestos más altos de la jerarquía hacia los subordinados la denominamos comunicación descendente. Katz y Kahn (1975) mencionan los siguientes elementos que la distinguen:

- Las instrucciones que se le proporcionan al empleado para que éste cumpla con sus labores. La capacitación, descripción del puesto, ordenes directas e indirectas, son las formas comunes en que se dan dichas instrucciones.
- Otro elemento comunicativo dentro de la organización se refiere a la legitimación de las tareas impuestas y la manera en que repercuten en la organización.
- El siguiente elemento es la información que recibe el empleado acerca del proceso productivo que utiliza la organización.
- Las observaciones y correcciones respecto al desempeño de los empleados, es otra característica dentro de la comunicación descendente.

1.3.2 Comunicación ascendente

Se puede describir a la comunicación ascendente como aquella que se da de los empleados a los mandos medios y/o los directivos de una organización. Las restricciones de éste tipo de comunicación dependen de la flexibilidad de la autoridad para recibir opiniones, sugerencias o quejas por parte de los subordinados. *"Mientras la comunicación descendente se vuelve más detallada y específica, la que sube por la jerarquía se vuelve condensada y resumida"* (Hall, 1996:187).

1.3.3 Comunicación Horizontal

Es la que se da entre los miembros del mismo nivel jerárquico. Este tipo de comunicación es más fluida debido a las circunstancias similares que facilitan su identificación; como los operarios que comparten las normas, las medidas de seguridad, el ambiente y las condiciones laborales (Hall, 1996).

La comunicación horizontal abarca los siguientes temas:

- Cuando un individuo expresa lo que siente acerca de si mismo y de su entorno laboral, por ejemplo, las problemáticas en las que está inmerso.
- Acerca de la relación que mantiene con sus compañeros de trabajo.

1.3.4 Redes de comunicación

Como mencionamos anteriormente, la forma como se va a diagnosticar el tipo de autoridad o bien de liderazgo en las empresas, va a ser a través de la comunicación, expresada precisamente en los canales de la misma, lo que conlleva a las redes que van a unir a las diferentes partes de la estructura en la organización.

Hall (1996) divide estas redes en tres patrones diferentes. El patrón de rueda se refiere a la comunicación que fluye de un grupo personas hacia el interior. El siguiente patrón es el de círculo, el cual consiste en una comunicación sin distinción de receptores. El último patrón se basa en un sistema de canales que permite que todas las personas se comuniquen con todas las demás.

El término red es utilizado para referirse a tres conceptos distintos:

- La red del sistema total, que comprende los patrones de comunicación entre todos los individuos de un sistema, tal como una organización
- La red de grupo es como un subsistema cuyos elementos interactúan uno con otro con más frecuencia que con otros miembros del sistema de comunicación. Las redes de grupo son uno de los principales componentes de una red de comunicación.
- Red personal, definida como los individuos interconectados que están unidos por flujos de comunicación para con un individuo, es decir, que cada uno posee su pequeño "ambiente de comunicación". Existen dos tipos de redes personales: la radial (es un individuo que interactúa con otros individuos pero que estos no lo hacen entre sí) y la entrelazante (es en la que los amigos de un individuo interactúan entre sí, esta red forma los grupos primarios dentro de las organizaciones).

Las redes de comunicación se presentan más o menos en forma espontánea, se originan a partir del comportamiento de la comunicación diaria de los individuos y siempre están cambiando con el tiempo, por lo que no son predecibles (Goldhaber, 1991).

1.3.5 Conflictos y convenios

La diversidad de pensamiento y de cultura existentes entre los miembros de una organización contribuyen a la presencia de desacuerdos que pueden desencadenar ya sea en conflictos o en convenios.

- Omisión: es cuando se transmite sólo una parte del mensaje original, ya sea porque no se entiende todo el contenido desde un principio o simplemente se transmite información seleccionada por el emisor. En ocasiones comprende la eliminación de aspectos de los mensajes (Guetzkow en Hall, 1996).

- Distorsión: "se refiere a la alteración de los significados del mensaje al pasar por la organización". (Hall, 1996:194).
- Sobrecarga: La saturación de información en un punto de la organización es tal que puede inducir a la omisión y distorsión de la información.

1.4 Trabajo

El trabajo es el principio para la vida del ser humano porque mediante la cultura material, derivada de este, resguarda la naturaleza humana del mundo natural. El trabajo constituye la cultura, ya que del entorno material provienen creencias, valores o comportamientos, luego entonces, no existe entorno material sin trabajo "*El trabajo es el que crea y erige el sistema de organización, objetivizado en productos materiales, que los seres humanos requieren para interactuar con el mundo físico*" (Barfield, 2000: 515-516).

En el Seminario "Agrietando al capitalismo" (septiembre de 2007) John Holloway (2007) expuso que se pueden diferenciar dos tipos de trabajo según su función:

- El trabajo abstracto o intelectual que requiere de procesos lógicos inherentes al ser humano.
- El trabajo útil o manual que se refiere al trabajo remunerado o venta de fuerza laboral.

Un aspecto importante en la cultura organizacional es el trabajo, específicamente, el remunerado. De acuerdo con Dominique Méda, desde hace, aproximadamente dos siglos, nuestras sociedades se basan en este tipo de trabajo. Y esta es la labor que realizamos, o se espera que realicemos, los seres humanos, e incluye tanto el trabajo físico como el mental.

En nuestras sociedades el trabajo remunerado, se ha convertido en el principal medio para costear la subsistencia individual, "*pero también se ha constituido en una relación social de carácter fundamental y, finalmente, representa la vía, mediante la cual se alcanza el objetivo de la abundancia*" (Méda: 1998: 9-10)

Si entendemos como cultura la relación que tenemos con nuestro alrededor (naturaleza, los hombres mismos y la divinidad) y que, nos relacionamos a partir de códigos y patrones que creamos, recreamos y transformamos; entonces comprendemos que, los conocimientos, las creencias, las costumbres, los usos y hábitos sociales que la cultura nos permite crear es en base al trabajo. De esta forma el trabajo es centro y fundamento del vínculo social.

El significado del trabajo en la teoría social, según Enrique de la Garza (1997) puede ser abordado desde dos grandes perspectivas, la hermenéutica y la objetivista. Para Grint (en De la Garza, 1997) desde el punto de vista de la hermenéutica, el trabajo tiene que ver con la transformación de la naturaleza por el hombre para satisfacer necesidades humanas. Por otro lado Berger (en De la Garza, 1997) opina que el trabajo es culturalmente construido de acuerdo con relaciones de poder, por tanto, el trabajo no tiene un carácter objetivo.

Sin embargo, Garfinkel (en De la Garza, 1997) hace énfasis, que aunque, en las sociedades occidentales el capitalismo determinó al trabajo como el creador de riqueza, a partir del siglo XIX, en otras sociedades tenía un sentido vinculado con la religión y sus rituales.

En la concepción objetivista el trabajo es considerado, como la actividad que transforma conscientemente a la naturaleza y al hombre mismo, independientemente de cómo sea valorado por la sociedad; sería el medio de creación de la riqueza material o inmaterial y de circularla.

Dependiendo de la teoría social, y de la etapa histórica, el trabajo ha sido destacado a veces como objetividad y otras como subjetividad. Pero el trabajo es una actividad objetiva-subjetiva. Es decir, que el trabajo como toda actividad, tiene componentes objetivos, por ejemplo como creador de riqueza, pero que ésta puede sufrir diversas valoraciones sociales. Por otro lado, la propia actividad de trabajar, en tanto desgaste de energía humana utilizando determinados instrumentos y accionando sobre un objeto de trabajo tiene componentes objetivos junto con otros subjetivos. El trabajo, como las propias necesidades, pueden tener un substrato objetivo (alimentarse) pero son construcciones sociales también.

A decir de Marx (en Holloway 2007) el proceso de producción es proceso de valorización (creación de valor) y proceso de trabajo. Este último no se reduce a las actividades físicas ni siquiera mentales que desempeña el trabajador, porque es una relación social; como tal es interacción inmediata o mediata con otros hombres que ponen en juego relaciones de poder, dominación, cultura, discursos, estética y formas de razonamiento.

En particular, el proceso de trabajo capitalista es creación o circulación de valor pero también es poder y dominación, consenso o coerción, autoritarismo o convencimiento, fuerza de legitimidad, instrumentalismo o involucramiento, individualismo o identidad colectiva.

En el lenguaje actual tiende a diferenciarse entre trabajo remunerado y trabajo gratuito. Se suele denominar trabajo remunerado al empleo bajo contrato a cambio de un sueldo o salario; suele ser considerado como un intercambio de esfuerzos en un lugar determinado y dentro de un horario específico. Estas características están asociadas a la industrialización, con su organización en fábricas y oficinas; sin embargo, el trabajo que se sale de estos parámetros no se considera como tal.

1.5 Empresa

Debemos distinguir una empresa de una organización, cuyos términos han sido usados como sinónimos. Una organización es un "sistema estable de individuos que trabajan juntos para alcanzar, mediante una jerarquía de rangos y división del trabajo, los objetivos comunes" (Apuntes de Antropología Industrial y del Trabajo, 2004).

La organización es parte de la empresa que también se forma de la estructura financiera, la estructura física, la estructura administrativa, etc. En una organización intervienen los sentimientos y percepciones de cada individuo, afectándola y definiéndola. La forma en que cada individuo se relacione o actúe será determinante en el logro de los objetivos de la organización. (Apuntes de Antropología Industrial y del Trabajo, 2004).

Por otro lado la empresa, puede ser entendida como el conjunto de las personas y de los medios coordinados "imperativamente" para realizar los fines económicos de una actividad organizada, bajo su propio riesgo y para producir o intercambiar bienes o servicios.

"Desde el punto de vista económico, la empresa es la unidad de producción que, a través de los actos de producción ofrece bienes para el consumo o para la producción y que, para crearlos, debe acudir a los factores del mercado de éste. La empresa constituye una unidad de decisión. Según los bienes ofrecidos, cada empresa forma parte de una industria o de varias en el caso de la diversificación" (Thinès y Lempereur, 1975:285).

De acuerdo con Pablo Lasso (en Jacobo, 1989), la empresa se define como una organización de personas que tienen como finalidad la producción rentable de bienes y servicios; mientras que organización se define como los elementos que se relacionan y constituyen la empresa a partir de una interacción laboral específica, en tiempos y espacios específicos.

Los elementos de la empresa son sociales; como señala Lasso "la empresa no es simplemente un medio de producción, sino que, es un medio de relación e interacción sociocultural con el medio de producción" (Lasso en Jacobo: 1989: 412). Igualmente Rafael Echeverría, considera que la empresa es fruto de la interacción entre personas, al verla como un fenómeno lingüístico, es decir, percibe a la empresa como "unidades construidas a partir de conversaciones específicas que están basadas en la capacidad de los seres humanos para efectuar compromisos mutuos cuando se comunican entre sí" (Echeverría, 2003: 149), luego entonces, cuando se quiera estudiar una empresa, es necesario considerar las relaciones que forman parte de la historia de la empresa y las que en el presente la componen.

Por otro lado Burt K. Scanlan nos menciona que existen dos formas de constituirse dentro de una organización: como una burocracia o como una empresa, y ambas pueden ser públicas o privadas.

La diferencia entre una y otra es la formalidad y la rigidez con que se organizan y desarrollan cada una de estas. La burocracia tiene su fuerza, precisamente, en el grado de formalidad que ha llegado a desarrollar para la mayoría de las actividades, lo que permite que exista orden y eficacia, sin embargo, cuando se abusa de la formalidad y existe demasiada rigidez, se coarta la iniciativa y la espontaneidad y las relaciones entre individuos se convierten en impersonales y jerarquizadas.

Por otro lado la empresa encuentra su fuerte en la adaptación al cambio fruto de la misma innovación e iniciativa que promueve entre sus miembros, pero si es demasiado flexible hay una disminución en la eficacia, debido al desorden y la confusión que pueden llegar a surgir debido a ello.

Es por esto que Scalan propone una mediación entre ambas, es decir, en una organización debe existir una parte burocratizada, basada en metas fijas, organigramas, manuales de procedimiento, planes de trabajo, que permita orden y disciplina, pero al mismo tiempo que exista flexibilidad, innovación e iniciativa.

1.5.1 Tipo de empresa

- Empresa de servicios: Son aquellas que brindan un servicio a la sociedad y que tienen objetivos lucrativos. Stanton, Etzel y Walker, definen los servicios "como actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades" (Stanton, Etzel y Walker, 2004: 333-334)

Éste tipo de empresas requieren una participación más activa del cliente ya que al ofrecer productos intangibles no pueden transferirse en términos de propiedad. Sin embargo, actualmente la mayoría de los productos son una especie de híbridos por que son en parte tangibles y en parte intangibles, y la forma dominante se utiliza para clasificarlos como mercancías o servicios, pero consideramos a todos como productos.

- Empresa Comercial: Este tipo de empresas actúan como intermediarios entre el productor y el consumidor, y su función principal, es la compra y venta de productos terminados.

Las empresas comerciales pueden ser de tres tipos según la forma en que efectúen sus ventas. El primero se refiere a los sectores minoristas que son los que venden productos al menudeo; el segundo son los mayoristas que son empresas que realizan ventas a gran escala y por último las empresas comisionistas que se dedican a vender mercancías que los productores les dan a consignación, percibiendo por ésta una comisión.

- Empresas industriales: La empresa industrial se caracteriza por la producción de bienes y productos mediante la transformación y/o extracción de materia prima. Son dos tipos de producción:

Primaria: se refiere a la explotación de recursos naturales, ya sean renovables o no renovables.

Secundaria: es la transformación de la materia prima en productos terminados.

1.6 Empresarios

Los empresarios serían un elemento crucial para la empresa ya que es un estrato social representativo de las sociedades capitalistas, como la que abordaremos en esta tesis.

Los empresarios son los *"titulares exclusivos del derecho a ejercitar una empresa determinada para la producción de bienes o servicios para el mercado"* (Thinès y Lempereur, 1975:285), utilizando el trabajo asalariado y los medios de producción convenientes; además, actúan como jefes de las empresas, lo que implica la coordinación de las principales funciones de dirección. Los empresarios se caracterizan por ser los principales inversionistas lo que implica que deben asumir los riesgos de la misma, así como de la producción.

Sin embargo, hay que diferenciar al grupo de dirigentes asalariados que son designados por los empresarios y que realizan funciones semejantes a estos, tal es el caso de los consejeros, delegados, presidentes o directores generales. Debido a ello, su papel, es el de organizar las actividades de carácter productivo, comercial y financiero, así como asumir los riesgos que conlleva la empresa, pero no forzosamente tiene participación directa en la inversión, ni asume el mismo riesgo del empresario.

Gallino (2001) hace una diferenciación de los empresarios respecto al papel que pueden asumir como tales:

a) De acuerdo a los objetivos de la empresa o del sistema económico se ocupa de las siguientes funciones

- Iniciar una empresa, refiriendo a esta como un proceso productivo, de manera que establece relaciones entre el capital, la fuerza de trabajo, los medios de producción, los conocimientos técnicos y el mercado, es decir, entre capitalistas, trabajadores, técnicos, comerciantes y consumidores.
- Coordinar, ya que organiza las actividades de los demás miembros, adquiere los recursos productivos necesarios con el objetivo primordial de vender.
- Innovar, ya sea por la introducción de un método de productividad a un nuevo mercado, un equipo técnico, materia prima, un tipo de organización industrial, comercial o financiera.
- Por último, se encuentra la función política, donde el empresario tiene la opción de elegir qué se produce, cuánto, a través de qué medios o recursos y en qué lugar, las cuales son decisiones que influirán no sólo en el sistema económico sino en toda la sociedad (local y global) ayudando o impidiendo el desarrollo de regiones enteras, transformando las relaciones entre las clases sociales, modificando áreas rurales y urbanas.

b) Como el que percibe un tipo particular de rédito: Desde su posición de propietario de los medios de producción que le permite apropiarse de todo el

excedente producido por los trabajadores, el capitalista no es más que “el capital personificado” provisto de conciencia y voluntad.

- c) Como fundador de una empresa capitalista. Responde a motivaciones sociales, económicas y culturales que dan inicio a una nueva actividad productiva.
- d) Como titular y máximo dirigente de una empresa, no necesariamente fundada por él mismo. Los jefes de la mayoría de las unidades productivas en toda economía de mercado, y como tales constituyen una clase social que detenta un poder económico y político.

1.7 Empleados – trabajadores.

Los empleados son una clase de trabajadores subordinados que en las empresas de los sectores secundario (industrial) y terciario (servicios) están a cargo de funciones de planificación, proyección y administración, así como del control de la utilización de los recursos productivos y del trabajo de los demás, sobre todo de los trabajadores que en el organigrama de la empresa se encuentran por debajo de ellos. Las actividades que realizan les son delegadas ya sea por un empresario o por el director de la empresa, con el fin de ejecutar las decisiones de producción y de inversión elaboradas por el director o por los dirigentes.

Los empleados al igual que los obreros venden su fuerza de trabajo y no poseen medios de producción u otros medios de sustentarse; sin embargo difieren al punto que los primeros han sido definidos como “la clase de servicio de los empresarios capitalistas” (Gallino, 2001: 365), debido a que tienen una relación administrativa con la dirección empresarial, que se aprecia en la designación de tareas que constituyen una proyección pormenorizada de las principales funciones directivas y que son de gran importancia para la gestión de la empresa.

De acuerdo con Corner, los empleados son a quienes se confían algunas actividades propias del empresario,

“... que éste no puede desarrollar solo debido a las dimensiones y la complejidad de las empresas modernas: control de las operaciones y vigilancia de los trabajadores y los equipos; planificación y organización; administración del capital fijo y circulante; relaciones comerciales con el exterior...” (Corner en Gallino, 2001: 365)

Los empleados conforman otra clase de trabajadores asalariados cuyas funciones derivan del grupo anterior, como por ejemplo, planificar, administrar, controlar la utilización de los recursos productivos y el trabajo de los demás. Manuel Gollás define este grupo como *“aquellos sujetos que dedican parte de su tiempo a una actividad y reciben un ingreso por ello”* (Gollás, 1982: 269). De esta concepción de empleado se deriva el de empleo, ya que aquellos que producen y, por ello, poseen una fuente de ingresos, tienen un empleo (son empleados).

La posibilidad y el estilo de vida de los empleados, haciendo referencia a las sociedades occidentales, son aspectos de particular importancia histórica en su definición, y se caracterizan: por un mejor trato normativo que los obreros en lo que se refiere a horarios, vacaciones, asistencia médica, pensión. Ha sido y es difícil obtener un puesto como empleado sin haber terminado la enseñanza media superior. El ambiente de trabajo del empleado es relativamente confortable en comparación con el del obrero, porque aparentemente es carente de riesgos, por las posibilidades de desarrollo y afirmación, por la limitada o nula participación en el movimiento sindical y por la tendencia a formar más bien asociaciones de carácter corporativo.

Corner (*en Gallino, 2001*) también propone como características distintivas de los empleados además del particular *estilo de vida, el nivel de ingresos y la afinidad de aspiraciones a posiciones altas*. De acuerdo con él, constituyen una “nueva clase media” que forma una extensión de la vieja clase dominante capitalista o burguesa.

Cierto número de personas que en un tiempo tenían posición, funciones y calificación de empleados, se han quedado solamente con esta última, debido a que las dos primeras han sido mermadas por la racionalización del trabajo de oficina, por la tecnología y por nuevas técnicas de gestión.

Los sectores donde se concentran los empleados en mayor número, son las direcciones (departamentos, secciones u oficinas) de contabilidad, finanzas, personal, organización, elaboración de datos, compras, ventas.

Diferenciados de los empleados, los trabajadores o los obreros², tienen funciones específicas, en las empresas industriales son la base y quienes maquilan los productos.

Trabajador se le llama a la persona que tiene la edad suficiente para prestar sus servicios por una paga, pero esto solo queda en simple teoría.

De acuerdo a la Ley Federal del Trabajo, trabajador:

“es la persona física que presta a otra, física o moral, un trabajo personal subordinado... entendiendo por trabajo toda actividad humana, intelectual o material, independientemente del grado de preparación técnica requerido por cada profesión u oficio...el trabajador siempre tiene que ser una persona física; las personas morales nunca pueden ser trabajadores....” (Nueva Ley Federal del Trabajo, 1984: 8).

Igualmente, se considera trabajador a toda persona que realiza una actividad laboral con carácter habitual, de la cual obtiene su medio fundamental de subsistencia. Mientras que para el Derecho del Trabajo este concepto hace referencia al sujeto del contrato de trabajo como deudor de una prestación de servicios.

Sin embargo, nosotras consideramos que tanto el trabajador, el empleado y el empresario deben ser consientes que su relación es recíproca ya que, si bien, el objetivo del empresario es obtener ganancias a través de las tareas que realizan tanto trabajadores como empleados, éstos a su vez, necesitan los recursos que reciben por su trabajo.

Así mismo, la Ley Federal del Trabajo señala que la subordinación es el componente característico de la relación de trabajo y consiste en la facultad de

² Clase Social definida por Marx como el “*que trabaja por hacer rentable el capital*” (I, p. 426, la edición de *El capital*, Fondo de Cultura Económica, México.),

mandar y en el derecho a ser obedecido. Esta facultad de mando se puede ejercer durante la jornada de trabajo y debe referirse al trabajo estipulado.

1.8 Liderazgo, Autoridad y Jerarquía

Conceptualizamos al liderazgo como la capacidad de guiar y/o convencer a los miembros de una organización según sea el objetivo de la misma, o incluso los fines del mismo líder en el cual recaen características de tipo personal que pueden ser independientes del cargo que desempeña. La importancia de los líderes dentro de una organización radica en que tienen un estatus de poder, el cual es un factor primordial en las decisiones de la misma.

El liderazgo muestra el contexto y el objetivo establecidos por la organización; refleja los intereses y motivaciones del líder, así como también se ve influenciado por las demandas, actitudes y expectativas de los demás miembros del grupo.

M. Coway (en Sarriés, 1999) distingue tres tipos de la acción del liderazgo:

- Los líderes que motivan o impulsan a la gente, generan una idea, de manera que reúnen una gran cantidad de personas para lograr el objetivo planteado por el líder en cuestión.
- Los intérpretes que dilucidan sentimientos explícitos, concretan ideas que pudieran ser no muy claras a la agente.
- Los líderes representantes de la gente, que, a manera de voceros, manifiestan solo la opinión más concurrida.

Michels (en Bobbio, Matteucci, Pasquino 1995) sugiere que el líder cuenta con características que son parte de su personalidad, motivando así la influencia sobre otros miembros, entre ellas se encuentran: elocuencia, motivación hacia el cambio, convicción, ideológica congruente con sus actos, seguridad.

Varoom y Yetton (en Sarriés, 1999) quienes estudian la conducta del liderazgo de acuerdo con la participación de los miembros de la organización en la toma de decisiones, han asignado al líder las funciones de coordinar las tareas del grupo;

planificar, programar, supervisar y orientar actividades; ordenar, distribuir, arbitrar y disponer los recursos; ayuda, aconseja, motiva y premia, pero también regula, censura y reprime; de igual forma un líder representa, identifica y avala al grupo.

Hemos mencionado las características que engloban al concepto de liderazgo, pero es común confundirlo con el de autoridad; por ello requerimos diferenciarlos, aunque ambas se den dentro de las organizaciones estructuradas con base en las relaciones superior-subordinado, es decir, organizaciones de tipo vertical. Como resultado, *"la autoridad es un elemento universal en todas las organizaciones formales; el liderazgo, entre tanto es una cualidad personal que proporciona deseo y esfuerzo de cooperación para lograr un objetivo"* (Chiavenato, 1988:33), es decir que la autoridad debe darse por sentada pero no es constancia de que sea una guía para el objetivo principal, el liderazgo sin embargo puede no ser reconocido como autoridad pero alcanza un fin que está establecido.

Por lo tanto, los conceptos que hablan de la diferencia entre autoridad y liderazgo se refieren más a una teoría que pone la entonación en las acciones del líder, las cuales se centran en todos los miembros que componen el grupo; dichas actividades incitan a la autodirección de los individuos, el autocontrol y la responsabilización en las tareas asignadas, que permitirán guiar de una manera más sencilla a un objetivo, que desde un principio ha sido claro y que, por lo tanto se alcanzará, así le da un sentido más flexible pero a su vez más ordenado a la jerarquización; la idea básica del funcionamiento del líder consiste en crear un ambiente que permita a los miembros del grupo la autorrealización y la valoración de sus actividades.

La autoridad es el nivel de jerarquías al interior de la empresa, delimita a los miembros que tienen diferentes tipos de tareas, particularmente se divide en puestos que representan la autoridad dentro de la organización y los que hacen posible que la productividad siga cumpliendo su función principal, por ejemplo de los obreros, vendedores, o prestadores de servicios en general. La autoridad tiene el cargo de dirigir a la base de la productividad hacia el objetivo primordial de la empresa.

Thinés y Lempereur la definen como "... *Una relación de intercambios desigual en la que la desigualdad se interioriza como algo evidente en sí mismo tanto por parte de los que detentan como por la de los que están sometidos a ella...*" (Thinés y Lempereur, 1975:84). Es decir, la autoridad es una relación de superioridad basada en las supuestas ventajas de un individuo sobre otros como lo son la experiencia y los conocimientos adquiridos.

Es necesario el reconocimiento, incluso tácito, de la utilidad, derecho o necesidad de que alguien emane órdenes aptas para orientar la acción, o ciertas acciones del grupo; sin este reconocimiento no se puede hablar de autoridad.

La autoridad no debe confundirse con un tipo de poder que es más bien la capacidad de imponer una voluntad a pesar de que el otro se resista, aunque la autoridad en determinadas circunstancias es capaz de aumentar o confirmar un poder; de hecho se puede observar formas de autoridad sin poder así como formas de poder carentes de autoridad. La autoridad formal es dada por la estructura organizacional de la empresa, institucionalizada, es decir, determinada por la gerencia y tiene reglas establecidas que deben cumplirse.

Es importante también no confundir autoridad y jerarquía; ya que la autoridad va a depender del nivel jerárquico que tenga una persona dentro de la organización. Mientras que en algunos niveles jerárquicos no existe autoridad, considerando a la jerarquía como categoría o grado entre diversas personas.

Henry Mintzberg establece un modelo de organización en seis partes. En la base ubica al Núcleo Operativo, que es donde se encuentran los operarios, es decir, "*aquellas personas que realizan el trabajo básico de fabricar los productos y prestar los servicios*" (Mintzberg en Bueno, 1995: 112-113). De acuerdo con este mismo autor, toda organización necesita de por lo menos alguna persona que se encargue de supervisar todo el sistema, a esta parte la llama Ápice Estratégico. Entre el núcleo operativo y el ápice estratégico se encuentra una jerarquía de autoridad conformada por directivos denominada Línea Media, que surge por las necesidades y el crecimiento de la organización. Como parte de este crecimiento, fuera de la línea jerárquica de autoridad, se encuentra lo que Mintzberg considera Tecnoestructura,

que se refiere a los analistas³, quienes planifican y controlan el trabajo de otros. Esto lo podemos ejemplificar con el Área de Ventas de una empresa, la cual no pertenece propiamente a la línea de producción, y sin embargo puede modificarla. También fuera de la línea de producción, se encuentra el Staff de Apoyo, que ofrece diversos servicios internos a la organización. Por último, nos habla de que lo que distingue a las organizaciones entre si son las tradiciones y creencias, es decir, la Ideología.

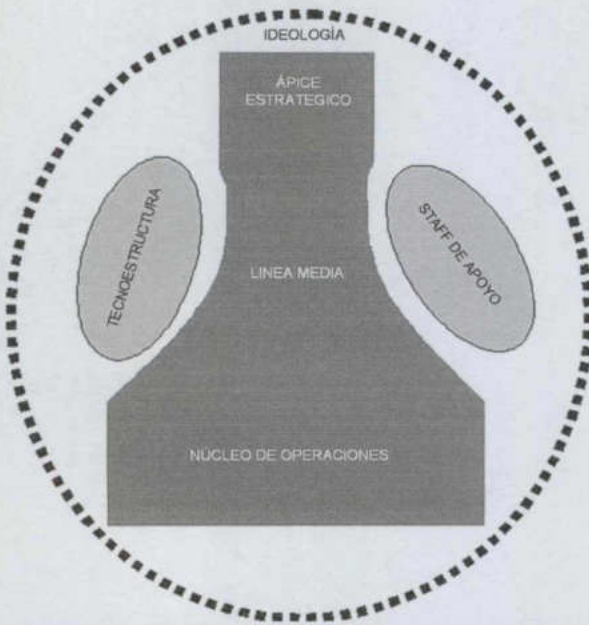


Figura 1. Las seis partes básicas de una organización.

Esta forma de ver una organización engloba a todos los que trabajan en una empresa, y los cataloga de acuerdo a sus funciones y su relación con la línea jerárquica de autoridad principal, tal como podemos verlo en el siguiente dibujo.

Como vimos con Mintzberg, en toda organización existen diferentes niveles que se diferencian por medio del estatus, el sueldo, el papel, o las tareas que desempeñan cada uno de

los miembros dentro de esta. Dicha jerarquía se refiere particularmente al

“orden y subordinación, personas o conceptos que componen una serie de forma que cada uno de ellos sea superior al precedente según una norma que ordena por grados y fundamenta su subordinación. Organización social en cuyo seno los miembros del grupo son regidos por relaciones de dominancia y sumisión” (Thinès y Lempereur, 1975:508).

Esas formas de diferenciación entre los miembros de la organización delimitan las funciones y roles que ayudarán a lograr los objetivos que la empresa necesita para alcanzarlos y seguir con la función principal que es la de productividad. Estas

³ Mintzberg los define como “grupo de personas que realizan tareas administrativas” (Mintzberg en Bueno, 1995: 113)

formas jeraquizantes en las que se divide la empresa pueden depender del grado académico, la experiencia en la tarea determinada, la antigüedad en la empresa e incluso los vínculos con otro tipo de trabajadores dentro de la organización.

A continuación abordaremos las descripciones etnográficas de cada una de las empresas, iniciando con la de servicios.

Capítulo II: Empresa de Servicios

2.1 Contexto General

En el primer capítulo definíamos a las empresas comerciales como aquellas que brindan un servicio⁴ a la sociedad y que tienen objetivos lucrativos. La organización que denominaremos "empresa A", pertenece a esta tipología, por lo que la participación del cliente es más activa que en los otros dos casos que abordaremos más adelante.

La "empresa A" se dedica a la instrucción de técnicas de lectura rápida y comprensión óptima de toda clase de textos; por medio de una sesión semanal, llamada "monitoria", impartida por psicólogas (monitoras), realizada en las instalaciones de la empresa, donde les explicaban a los usuarios los ejercicios que debían realizar durante toda la semana.

La organización alrededor de la "empresa A" estaba compuesta por diferentes partes que son necesarias especificar el tipo de término que usaremos posteriormente para referirnos a cada una de ellas. La primera parte es el grupo empresarial internacional al que pertenece la empresa formado de compañías que destinan sus servicios a la instrucción de técnicas de lectura, de aprendizaje e inglés. Tuvo sus inicios en Colombia, como un negocio familiar fundado por el que llamaremos en esta tesis, "señor López", quien aún funge como director del grupo y personaje clave.

La compañía que nos ocupa se dedica a la instrucción de técnicas de lectura que permitan leer un promedio de 2000 palabras por minuto y surge a partir de la división de otra perteneciente al grupo empresarial, dedicada a la introducción de técnicas de aprendizaje, y que, debido a la necesidad que percibió el "señor López" de enfocar parte de sus recursos en una de éstas buscando así ampliar su mercado, reorganizó el personal con que contaba para crear una nueva compañía.

⁴ En el mismo capítulo retomábamos la definición de servicio, propuesta por Stanton, Etzel y Walke, "*como actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades*" (Stanton, Etzel y Walker, 2004: 333-334). Aun cuando se habla de un objeto intangible, también lo consideramos producto.

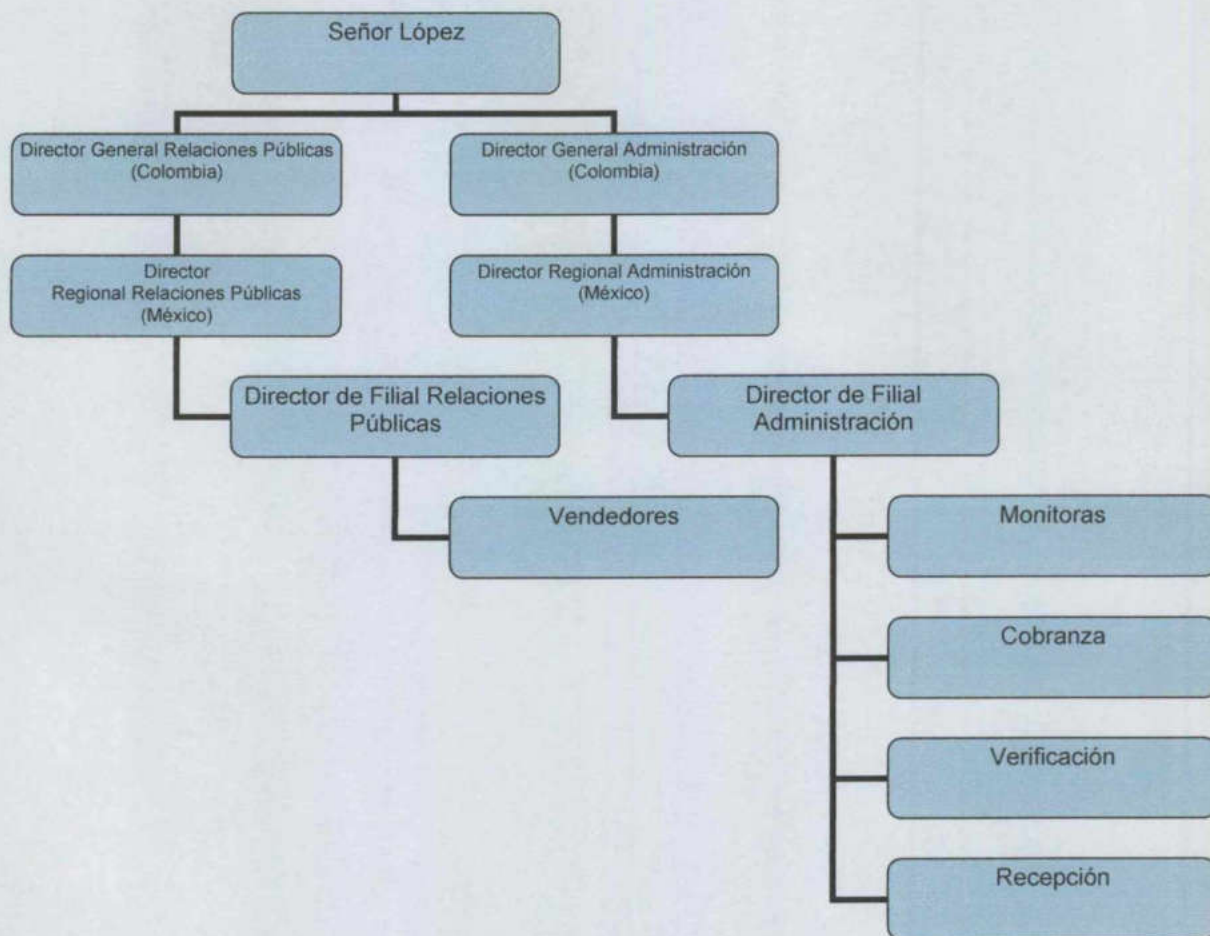
Después de Colombia se fue extendiendo por varios países latinoamericanos como son Panamá, El Salvador, Guatemala por medio de sucursales o filiales, y en México se instala hace 5 años, en el Distrito Federal, donde al momento de la investigación, contaba con 2, una en el sur y otra en el occidente de la ciudad. La que se encontraba en la ciudad de Querétaro fue la cuarta en abrirse en el país de las cuales solo quedaban tres en funcionamiento ya que la sucursal de Pachuca tuvo que cerrar un año antes por la falta de clientes.

La que denominamos "empresa A" es la sucursal de Querétaro a la que tuvimos acceso para realizar trabajo de campo. Está ubicada en la zona centro de la ciudad, está rodeada de oficinas de gobierno y cerca de algunas de las principales avenidas de la ciudad. Estos factores fueron considerados por los empresarios para la ubicación de la sucursal en el Estado, ya que, de esta forma tenían más acceso a sus posibles clientes, también, consideraban que los altos costos de su servicio debían reflejarse en las mismas instalaciones.

El espacio donde se encuentra la empresa es una casa de dos pisos. En la planta alta las tres recámaras con que cuenta, fungían como oficina del Gerente de Relaciones Publicas y salones para las monitorias, el área correspondiente a la sala fue ajustada como sala de conferencias, el comedor fue acondicionado para hacer tres oficinas para los mandos medios de Relaciones Publicas y en el recibidor se encontraba la recepción, además había un cuarto en la entrada y uno en la azotea de la casa, los cuales también fungían como oficinas para el Gerente Administrativo y los encargados de Cobranza y de Verificación. La cocina, acondicionada con microondas, cafetera, estufa, vajilla, mesas y sillas, se utilizaba como comedor, a la cual tenían acceso todos los empleados.

Siguiendo con la organización, la compañía se dividía en dos áreas principales: la Administrativa, compuesta por Cobranza y Verificación, las monitoras, la recepción y el Director Administrativo; y la de Relaciones Públicas donde se encontraban los vendedores y el director de la misma. Estas áreas contaban con su propio sistema jerárquico el cual las articulaba de forma independiente una de la otra, y aun en niveles más altos la distinción se mantenía bien definida y establecida, el único que

tenía injerencia en ambas áreas era el señor López, como se muestra en el siguiente organigrama:



Así mismo, al interior de cada filial había grupos a los que llamaban "organizaciones", los cuales tenían su propia misión, valores y objetivos bajo los que se regían sus integrantes y funcionaban subyugadas a la estructura establecida por la compañía, ya que no había una jerarquía propia de cada organización y solo servían como parámetros de comportamiento, sin embargo, en el área de Relaciones Públicas servían para propiciar la competencia entre los empleados, por ejemplo, constantemente había concursos entre organizaciones para ver cual vendía más. Al entrar un empleado a la empresa, pertenecía a la organización de su jefe

directo, al subir de puesto tenía la posibilidad de integrarse a otra organización o crear la suya.

Cuando un empleado de Relaciones Públicas ingresaba a la empresa se le daba una capacitación que duraba una semana, en la cual se le explicaba el método de lectura, los lineamientos de la forma de trabajo y las comisiones. Para el área Administrativa no había capacitación.

Durante el periodo de ésta investigación hubo dos Directores de Relaciones Públicas, el señor Vázquez de 2006 al 2007 y el señor Cortés de 2007 al 2008, los cuales tenían perspectivas opuestas respecto a cómo desempeñar el puesto. El señor Vázquez siguiendo los lineamientos ideológicos de la compañía, buscaba marcar las diferencias jerárquicas en la "empresa A", mientras que el señor Cortés, en contraposición a la ideología de la misma, buscaba el rendimiento de los miembros a partir de su integración y satisfacción.

2.2 Cultura organizacional

2.2.1 Símbolos.

Hemos considerado a los símbolos como una manifestación de la realidad que otorga cohesión a una organización, aunque los símbolos también son utilizados como puntos de diferenciación entre grupos de los distintos niveles de la jerarquía. En la "empresa A" lo podemos observar, en términos generales, de la siguiente manera:

- **Vestimenta:** Uno de los requisitos de trabajo era usar ropa formal: para los hombres pantalón y zapatos de vestir, saco, corbata, camisa de manga larga de lunes a viernes; y para las mujeres pantalón o falda de vestir, blusa, la ausencia de alguno de estos elementos ameritaba la sanción de no salir a vender en el caso de los miembros de Relaciones Públicas. El sábado era permitido llevar ropa casual. Era obligatorio que las mujeres usaran tacones todos los días.
- **Himno:** Había un himno para el grupo empresarial, el cual se entonaba cuando se reunían miembros de las diferentes compañías que lo componen. Cada una

de ellas, a su vez, tenía otro himno, mismo que iniciaba las juntas del área de Relaciones Públicas que tenían lugar dos veces al día en cada sucursal o en las reuniones generales que se realizaban cada lunes en donde participaba el personal de ambas áreas, y cuando se congregaban distintas sucursales, se entonaba de frente a la bandera de México y la de la compañía, haciendo un saludo con la mano derecha sobre el pecho. Igualmente, para las reuniones diarias que tenían, el personal de Relaciones Públicas creaba un himno cada mes modificando la letra de canciones populares acompañado de una coreografía que también ellos hacían, el cual se interpretaba por el personal que estuviera presente en los mismos casos antes mencionados. En algunas ocasiones la compañía organizó concursos de himnos entre sucursales.

- **Bandera:** En cada sucursal debía haber dos banderas, la del país sede y la de la compañía. Estas se encontraban en el lugar donde se llevaban a cabo las reuniones y tenían que estar presentes en las fotos oficiales. Hacia ellas se entonaban los himnos.
- **Iconos:** Los reconocimientos que había ganado la “empresa A” o algún miembro de ella eran exhibidos en sus instalaciones donde todos pudieran verlos.

En las dos formas de dirección que pudimos observar dentro de la “empresa A” las manifestaciones simbólicas se diferenciaban de la siguiente forma:

Símbolos	Dirección Señor Vázquez	Dirección Señor Cortés
Cafetería ⁵ : este espacio podía ser usado indiscriminadamente por cualquiera de los miembros de la empresa, sin embargo los que más hacían uso de ella eran los de relaciones públicas.	Evitaba hacer uso de este espacio para marcar la posición que ocupaba, ya que incluso cuando requería agua o café mandaba a alguien por éstos.	Organizaba convivios constantemente, donde invitaba a participar a todos los miembros de la empresa, teniendo como punto de reunión este espacio. No sólo en esas ocasiones hacía uso de la cafetería, sino en todo

⁵ Consideramos a la cafetería como un espacio que contiene a diversos elementos simbólicos, que a su vez manifiestan las diferencia en las posiciones que ocupan los integrantes de una organización.

		momento.
Vestimenta	Era estricto con éste requisito, no les permitía laborar a los hombres que no trajeran corbata y a las mujeres que no llevaran tacones.	Era más flexible, puesto que él si permitía que las mujeres usaran zapatos de piso y que los hombres no llevaran corbata si hacía mucho calor, inclusive los sábados permitía el uso de zapatos deportivos.
Pizarra ⁶ : Se utilizaban para dar avisos formales y era un espacio de comunicación utilizado por todos los miembros de la empresa.	Sólo lo utilizaba para mostrar las estadísticas de ventas a nivel internacional y resaltar la posición ocupada por la sucursal de Querétaro.	Lo usaba para anuncios formales. Sin embargo también permitía se mostraran felicitaciones, chistes y frases motivacionales, incluso en varias ocasiones él fue el que expuso este tipo de información.
Espacios: Se considera a los baños, las oficinas y sala de juntas.	<p>En la oficina del director de Relaciones Públicas hay baño, al cual el señor Vázquez le prohibía el acceso al personal en cualquier circunstancia.</p> <p>Las tres oficinas del personal de relaciones públicas eran usadas por el señor Vázquez sin pedir permiso a los responsables de éstas.</p> <p>La sala de juntas sólo se podía decorar con emblemas oficiales de la compañía.</p>	<p>Cuando el baño común estaba saturado y el señor Cortés se daba cuenta, invitaba a que pasaran al de su oficina.</p> <p>Cuando necesitaba hacer uso de alguna oficina que no fuera la propia lo consultaba primero con el responsable de ésta.</p> <p>Permitía que la decoración de la sala de juntas fuera acorde a la temporada del año.</p>

- Reuniones:

- En cada filial había reuniones gestionadas por la iniciativa del director administrativo las cuales eran financiadas por la compañía. Los motivos de

⁶ Considerándola como parte del mobiliario un símbolo que manifiesta en su contenido y en la distribución de los mensajes la jerarquía en una organización.

las reuniones eran: aniversario de la filial, cumpleaños, navidad, día de reyes, día de la independencia, día de las madres, día del amor y la amistad y día de muertos; en las que se contrataba una cocinera que hiciera guisos y llevara las tortillas o en su defecto se compraba carne para ser preparada por los miembros de la empresa en la que participaban hombres y mujeres por igual, sin embargo, el señor Cortés no participo en estas reuniones.

- Cuando se reunían varias filiales se cantaba el himno de la compañía seguido del de cada una de las sucursales. El motivo común era la entrega de premios de los concursos de ventas por lo cual los asistentes eran en su mayoría de relaciones públicas, y del área administrativa sólo asistía el director. Las reuniones podían realizarse en cualquier filial, pero por lo regular se efectuaban en la Central ubicada en la ciudad de México. Para estas reuniones se contrataba una camioneta que transportará al personal asistente. Después de la entrega de premios se llevaba a cabo un convivio.
- La reunión general era un evento anual que tenía sede en diferentes países, a la cual podían asistir todos los miembros del grupo empresarial y a los asistentes se les pagaban todos los gastos, para poder asistir a dicho evento se requería de un puntaje que se acumulaba dependiendo el trabajo realizado en un periodo de tiempo determinado. En el caso de los de relaciones públicas, según sus ventas y las ventas generadas por sus subalternos; las monitoras según el número de asistentes que tuvieran, el puntaje para el encargado de cobranza se media a través del porcentaje de usuarios que fueran al corriente con su pago, no obstante el personal del área Administrativa también debía realizar una venta para poder ir; cuando un empleado renunciaba se le restaban puntos a los niveles jerárquicos superiores. El país en el que se llevaba a cabo tenía la responsabilidad logística del evento, que implicaba el hospedaje, las comidas, transporte, actividades de entretenimiento. Estas reuniones estaban presididas por el señor López, quien a su vez, aprovechaba para impartir sus conferencias.

Además, también se otorgaban los premios a los mejores empleados en cada una de las áreas.

2.2.2 Creencias

En el caso de la “empresa A” a la ideología la llamaban “mística” la cual cohesionaba y homogeneizaba la identidad de los miembros del grupo empresarial, fue estructurada e implementada por el señor López quien la renovaba cuando él lo consideraba conveniente.

Parte de la mística era transmitida desde la capacitación y en forma gradual, ya que se iba profundizando en ella conforme se presentaban situaciones en las que se podía instruir sobre la misma a los que no tenían el dominio total de ésta. Por ejemplo en la capacitación se proporcionaban los “Principios Básicos que debemos seguir todos los integrantes del grupo empresarial”, sin embargo, no se explicaba la forma cotidiana en que se llevaban a cabo. Por otro lado, al no recibir una instrucción completa en la capacitación sobre la mística, los nuevos miembros incurrieran en faltas constantes que atentaban contra ésta, por lo cual continuamente eran corregidos, no sólo por los mandos medios y mandos altos sino incluso por los mismos compañeros.

La mística era manifiesta en diversos aspectos, por lo que su conocimiento se volvía un tanto difuso; sin embargo, pudimos observar los siguientes elementos que la componen:

Ideología, “la mística” (información textual otorgada por la empresa):	Lo observado.
Misión: Somos una nueva alternativa en el mercado de los sistemas de lectura, caracterizada por la eficiencia y eficacia de su técnica como elemento diferencial para garantizar en nuestros usuarios la plena satisfacción de sus necesidades y	En contraposición, la compañía en general, y la misma empresa en particular, habían recibido múltiples demandas ante la Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO) que no procedían porque las cláusulas amparaban las supuestas violaciones en las que incurría la empresa,

expectativas, ratificando a la lectura como un proceso ideal para mejorar su desempeño y calidad de vida.	sin embargo cuando los clientes firmaban el contrato el vendedor ejercía presión para que éste no fuera leído a profundidad.
Visión: Nuestra empresa será el vehículo líder en el mercado para que los visionarios del mundo hagan de la lectura una aliada en el logro de sus objetivos de vida, y nuestro servicio, la herramienta fundamental para facilitar el camino de esos triunfadores, sobre una plataforma permanente de avance, talento humano y tecnología.	Se buscaba que los empleados se apropiaran de esta visión, la cual difundía en las capacitaciones, juntas y pláticas informales, logrando su objetivo, como lo expresan los trabajadores de la "empresa A": <i>"me siento muy orgulloso del trabajo que desempeño por que se que he mejorado la vida de muchas personas"</i> (jefe de grupo, 40 años), <i>"la empresa es buena, la verdad, el trabajo es muy noble, conoces mucha gente y aparte los ayudas"</i> (senior, 24 años).

Como mencionamos, la complejidad de la mística se difuminaba y no se limitaba únicamente a estos dos puntos; así, había otros aspectos que se manifestaban a partir de lo que denomina "Principios Básicos" que establecían lineamientos respecto a la ideología, o que servían como sustento de las normas y valores. A continuación, enunciaremos esos Principios básicos, la manera en que lo traducían en un significado y lo que observamos en lo que la operatividad del principio.

Principios Básicos	Significado	Lo observado
<i>"Principios básicos que debemos seguir todos los integrantes del grupo"</i>	Se buscaba que estos principios fueran la base del comportamiento de los empleados, por lo que además de ser el cimiento ideológico, también se desprendían de ellos las normas y los valores que seguía todo el grupo empresarial.	Estos principios se repetían constantemente en las reuniones con los vendedores, y cuando se buscaba darle validez alguna norma se buscaba un principio que la sustentará. Los empleados por su parte, repetían los principios en sus conversaciones.
• <i>Actitud mental</i>	Se refiere que a pesar de los	Cuando un empleado no

<p><i>positiva, la ciencia del éxito.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Cuando la mente se enferma muere el éxito.</i> 	<p>problemas que tuviera el empleado solo pensara en lo positivo que hay en su vida ya que "lo positivo llama lo positivo".</p>	<p>vendía lo suficiente lo atribuía a la falta de actitud mental positiva.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Nada ni nadie nos puede detener</i> • <i>El éxito depende de usted</i> • <i>Nos debe acompañar siempre la satisfacción de lo difícil.</i> • <i>La oportunidad nunca llega para aquel que la espera, sino para el que va en la búsqueda.</i> 	<p>Estos principios se encaminaban a la motivación individual y la competencia constante entre los empleados, reforzados por concursos organizados por las filiales en donde se premiaba al empleado mas destacado con dinero, mejor espacio de trabajo (mobiliario), reconocimientos, artículos promocionales de la empresa, además de las felicitaciones que de manera personal hacia el "señor López" (Director del grupo empresarial), lo cual significaba orgullo para quien lo recibía.</p>	<p>Los vendedores presionados por sus superiores vendían más cuando había alguna competencia, sin embargo, ellos expresaban su fastidio ante esta clase de actividades pues eran ocasiones en las que trabajaban más horas y los premios que no fueran monetarios no los consideraban importantes. El resto del personal hacía caso omiso a las competencias.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Cultive cada día la inocencia.</i> 	<p>El significado de este principio es creer que todo, aun lo que puede parecer irreal, es posible. Por ejemplo, tener el poder de hacer una venta aunque el comprador sea difícil.</p>	<p>Entre los mismos vendedores se alentaban cuando uno de los clientes parecía difícil de convencer para que adquirieran el servicio.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>No hay nada tan injusto como tratar igual a los que son desiguales.</i> 	<p>Este principio establecía la importancia de diferenciar a las personas y dependiendo de las características de los individuos era el trato que debían recibir.</p>	<p>El trato a las personas dependía de su nivel jerárquico, es decir, las personas con un puesto de Gerente o Director debían recibir mejores tratos. Esto lo expresa el señor Vázquez al referirse de un Jefe de Grupo:</p> <p><i>"...hasta es un irrespetuoso con nosotros, porque nos habla como a todos, como si</i></p>

		fuéramos cualquier empleado... no tiene respeto ni por el puesto que ocupamos, si precisamente es esa diferencia lo que hace que la gente se motive para querer subir de puesto, para que no lo traten igual que a todos..." (Director de Relaciones Públicas, 42 años)
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Piensa en grande y los resultados serán grandes.</i> 	La motivación se guiaba hacia el éxito material, haciendo creer que el valor personal existía en razón de la calidad de propiedades que se poseyeran.	Entre los empleados se hacían constantes comentarios acerca de las posesiones materiales que iban adquiriendo conforme iban subiendo de puesto.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Lo bueno de los demás, tiene que ser excelente para mí.</i> 	Este principio se refería a seguir el ejemplo de aquellas personas que habían demostrado tener ciertas cualidades que los hacían más competentes, es decir, los mandos superiores ya que, se suponía que tenían un puesto más alto debido a estas cualidades.	Se exaltaban las cualidades de los directivos convirtiéndolos en un ejemplo a seguir.

2.2.3 Normas y Valores.

En la "empresa A" las normas y valores tenían el objetivo de responsabilizar a los miembros con sus funciones y comprometerlos con la empresa.

El siguiente cuadro muestra otros aspectos de la mística de los cuales se establecían las normas que se debían seguir.

"Principios básicos que debemos seguir todos los integrantes del grupo".	Lo observado.
<i>Los responsables</i>	Los únicos que podían tomar decisiones, sin objeción

<i>siempre son los jefes</i>	alguna, eran los jefes.
<i>No hay nada tan injusto como tratar igual a los que son desiguales</i>	Habíamos comentado que era parte de la ideología pero también se convertía en norma al momento de dirigirse a las personas siempre con el adjetivo del nivel jerárquico que tenían en la empresa, por ejemplo, a pesar de no haber concluido la carrera, a los Directores Administrativos y de Relaciones Públicas se les decía Ingenieros o Licenciados, se dirigían a los demás con el prefijo "señor", "señora" o "señorita", y a todos se les hablaba de usted.
<i>La gente no es buena ni mala, sencillamente responde a un estilo de dirección.</i> <i>El trabajo en equipo engrandece los hombres y las empresas</i>	Se refiere a que los empleados eran productivos en función a las cualidades de dirección que tuviera un alto mando. Una parte de la capacitación de los vendedores era un entrenamiento práctico que consistía en que a los "senior" se les asignaba un vendedor nuevo para que los capacitara en la forma en que tenían que vender, así como en el seguimiento de la mística.
<i>La empresa moderna sin mística, será una empresa sin éxito</i>	Consideraban que la filosofía que ellos practicaban (la mística) era el único camino que se podía seguir para lograr sus objetivos.
<i>La improvisación distorsiona, la programación organiza</i>	No se daba lugar a la espontaneidad ni a propuestas innovadoras, se debía seguir el modelo ya establecido. La única persona que podía hacer alguna modificación o aportación era el "señor López"
<i>El tiempo es irremplazable. Aprovéchalo y el éxito está en sus manos</i>	No sólo se refiere a la puntualidad que les exigían, sino a la completa disponibilidad de tiempo que requería la empresa, ya que los empleados tenían hora de entrada pero no de salida y tampoco tenían un día de descanso establecido.
<i>Su imagen es el futuro de la empresa y de su familia</i>	Se exigía el uso de ropa formal, como ya se ha explicado.

Por ley, los empleados con más de un año de antigüedad tenían vacaciones proporcionales al tiempo de laborar en la empresa:

1 año	6 días
2 años	8 días
3 años	10 días
4 años	12 días
Después del 4º año	2 días hábiles más por cada 5 años

Sin embargo, no se aplicaba ya que se volvió una norma implícita de la empresa que se cumplieran las siguientes condiciones: disposición de otros empleados para cubrir la ausencia del que pedía sus vacaciones, que fuera temporada baja de ventas, y no les daban los días que les correspondían por ley ya que si tenían una cita debían cubrirla aunque cortara sus días de descanso.

Para el grupo empresarial al que pertenece la “empresa A” los valores son “*el conjunto de comportamientos, algunos heredados de nuestros padres y otros adquiridos a lo largo de nuestra experiencia personal, que nos permiten avanzar con firmeza por un sendero transparente, honesto y abierto*” (material de capacitación, 2006).

De manera formal los valores que la empresa manifiesta que promueve son los siguientes, contrastados contra lo observado en su desenvolvimiento cotidiano

Los valores que la “empresa A” promueve	Lo observado.
Capacidad: <i>practicamos la filosofía del “merito”. Nuestra gente logra ascender y ocupar las posiciones mas destacadas solo gracias a su conocimiento, esfuerzo y dedicación y al respeto que se ha ganado dentro de la organización. La capacidad es el resultado de continuo entrenamiento y formación. Por lo tanto, entendemos capacidad como lo opuesto a la incompetencia.</i>	La forma en que se reflejaba era al momento de ascender a un empleado, ya que manifestaba la capacidad que la empresa requería, es decir, que era competitivo con respecto a sus compañeros, que mostraba su continuo aprendizaje y la experiencia que adquiría a través de éste, todo ello expresado en las ventas que hacía. En el área administrativa no había muchas oportunidades para subir de puesto ya que eran muy distintos unos de otros y en la

	escala jerárquica no se permitía tan fácilmente el cambio de una actividad a otra.
Responsabilidad y Compromiso: <i>ser responsable es mucho mas que cumplir con las obligaciones. Significa asumir con compromiso una tarea hasta finalizarla; saber dar prioridad a la ejecución de tareas y recursos y tener criterio para delegar siempre bajo supervisión y seguimiento.</i>	La estructura de la empresa no admitía la posibilidad de desempeñar otro tipo de tareas que no fueran las establecidas por el puesto, por otro lado, no confiaban en la responsabilidad y compromiso de los empleados porque todo el tiempo eran vigilados por los jefes inmediatos, por ejemplo los vendedores tenían que estar en constante comunicación con sus superiores acerca de cómo se iba desarrollando una venta.
Lealtad: <i>es la base de toda relación sana, prospera y efectiva. Ser leal implica coherencia entre lo que decimos y hacemos, confidencialidad del conocimiento e información, honestidad en nuestras acciones, respeto por las personas, e integridad para proteger con ejemplo la imagen y buen nombre de nuestra organización, sus directivos y trabajadores.</i>	La lealtad que se pedía era sólo con la empresa, dirigida de abajo hacia arriba y nunca de arriba hacia abajo, es por ello que la confidencialidad era muy importante, al extremo de que no se permitía socializar con otros miembros de la empresa al exterior de la misma por temor a romperla.
Liderazgo: <i>en nuestra organización sabemos identificar el potencial de la gente para formar líderes capaces de contagiar y movilizar a otros con su entusiasmo y mostrar el camino hacia nuestra visión. El líder sabe delegar a los más competentes aquellos temas que no son de su dominio pero que resultan indispensables para el éxito de la corporación.</i>	En principio un líder es aquel que tiene el poder de convencimiento para lograr que los nuevos miembros asimilen la "mística" como propia, en el caso de la "empresa A" se pudo observar que el señor Cortés cumplía con este papel, pero el señor Vásquez no. En cuanto a delegar responsabilidades era una tarea que los directivos llevaban a cabo pero no lo hacían en su totalidad por que no confiaban en quienes realizaban el trabajo.
Servicio: <i>entendemos el servicio como la meta máxima de nuestra gestión empresarial y social. Es nuestra principal fortaleza, nuestro real diferencial. En consecuencia, el servicio es la actitud esencial de quienes ya forman parte del grupo y el requisito indispensable para quienes desean acompañarnos en el futuro.</i>	Al ser éste la esencia de lo que ofertan se vuelve fundamental en su esquema de valores. Sin embargo, al interior de la empresa dependía de los puestos jerárquicos como se ejercía este valor, los puestos más bajos debían ser serviciales con los más altos, pero los superiores no tenían obligación de serlo con sus subalternos, aunque con los clientes todos los miembros debían poner este valor en práctica.

2.3 Comunicación

Siguiendo el esquema explicado en el primer capítulo donde el sistema de comunicación se divide en cuatro manifestaciones podemos describir la comunicación de la "empresa A" de la siguiente forma:

- Manifestaciones conceptual-simbólicas: las cuales se refieren a como se implementan y difunden la misión, visión, historia y prioridades, y cómo son percibidas por los demás miembros de la organización.

En la empresa, la difusión de estos aspectos empezaba desde la capacitación y se reforzaba en las reuniones que en el área administrativa eran una vez por semana, en tanto que en el área de relaciones públicas eran dos veces al día. Es por ello que la percepción de la empresa para el área administrativa era sólo como un lugar de trabajo, mientras que para el área de relaciones públicas era "su empresa" y la mística de ésta era también su filosofía de vida, ya que la aplicaban tanto en el trabajo como en lo cotidiano.

El éxito de la asimilación de la "mística" se debe a que se reflejaba en la figura del "señor López" empezando por el mito fundador, el cual se refiere a cómo él inició una empresa en un rubro desconocido faltándole estabilidad económica, pero gracias a sus dotes de vendedor consolidó un grupo empresarial a nivel internacional.

- Manifestaciones conductuales: La interacción en la "empresa A" debía ser formal, como lo hemos explicado anteriormente, en ambos sentidos: vertical y horizontal.

Cabe destacar que durante la administración del "señor Cortés" ésta fue más flexible, ya que promovía que la relación entre los empleados fuera más personal, integrándose él a esta dinámica sin dejar de lado su estatus jerárquico. Como se ha hecho mención a lo largo de este capítulo la "mística" permeaba el comportamiento de todos los miembros de la organización, el que saliera de este esquema era acreedor a las reprimendas y castigos, como por ejemplo, a los vendedores les restringían las citas con los clientes lo que

implicaba menos oportunidades para hacer una venta, impuestos por los altos mandos. Uno de los rituales destacados por su cotidianeidad eran las reuniones en donde se comenzaba cantando el himno de la empresa, posteriormente se cantaba y bailaba el del mes, se continuaba con el anuncio de las matriculas vendidas y la felicitación a los vendedores que las hacían con un abrazo de todos los presentes. Por último, se llevaban a cabo anuncios generales y la plática motivacional. En cuanto a la comunicación no verbal se pudo observar que ésta se expresaba en los aspectos materiales que ostentaban, en especial, los altos mandos, como es el caso del Director de Relaciones Públicas, quien hacía énfasis en sus nuevas adquisiciones materiales (automóvil del año, trajes de marcas reconocidas).

- Manifestaciones estructurales: Se componen por elementos tales como las jerarquías, el reglamento, las normas, las políticas y el estatus.

Igualmente que en otros aspectos, la "mística" es la base para el reglamento, las normas y las políticas. Así mismo, la forma en que se establecía y asimilaba la jerarquía estaba sujeta a los fundamentos de esta filosofía, la cual, fomentaba la diferenciación entre los puestos y las tareas establecidas.

- Manifestaciones materiales:

El mobiliario era igual en todas las filiales del grupo empresarial, y en las de México era distribuido por el mismo fabricante. Además, el mobiliario servía para diferenciar las jerarquías y marcar el estatus, por ejemplo, las sillas de la recepción, los salones de monitorias y las oficinas de relaciones públicas eran distintas y no podían utilizarse fuera del área correspondiente.

A pesar de que el trabajo de relaciones públicas requería del uso constante de cierta papelería, ésta era restringida y controlada desde la recepción debido a la existencia de una centralización de recursos desde Colombia. Para obtener los recursos era necesario seguir un protocolo, que retardaba la entrega de material, éste consistía en hacer una solicitud a la filial Central de México, donde se concentraban las demandas de todas las filiales del país para posteriormente hacer el requerimiento a Colombia. Cuando el material llegaba a México la

Central se tomaba un tiempo para, de acuerdo a sus propios criterios, hacer una valoración de "cuánto era el material que realmente necesitaba cada filial", y esta era la cantidad que mandaban.

2.3.1 Comunicación descendente

Katz y Kahn (1975) proponen un modelo conformado por cuatro elementos que explican este tipo de comunicación:

- Las instrucciones: Eran muy específicas y se limitaban a proporcionar solo la información que consideraban necesaria para llevarlas a cabo, debido a esto en algunas ocasiones llegaban a omitir información importante, por eso en el transcurso del trabajo los empleados iban conociendo de forma empírica, la manera de llevar a cabo las tareas que se les imponían. Por ejemplo, hemos mencionado que solo los vendedores podían dar cualquier tipo de información acerca del sistema, así como realizar la venta y firmar el contrato, pero esto no le era explicado a ninguno de los empleados, por ello en varias ocasiones tanto personal de Relaciones Públicas como de Administración cometían errores al respecto, como por ejemplo dar información que no debían.
- Legitimación de las tareas impuestas: Las tareas que se obedecían eran solo aquellas que venían de los mandos superiores del área de cada empleado, es decir, como mencionamos con anterioridad, al estar fraccionada la empresa en dos áreas (Relaciones Públicas y Administración) cada una contaba con su propia estructura jerárquica, así que los jefes de un área no podían reprender o mandar a empleados de la otra, para ello debían comunicarle su inquietud al puesto homólogo del área contraria para que este realizará la acción pertinente. Sin embargo, puestos más altos como los Gerentes Regionales eran obedecidos por cualquier empleado. Es decir, hay una "legitimización de tareas" en base únicamente a la autoridad.
- La información que recibe el empleado acerca del proceso productivo que utiliza la organización: Desde la capacitación que recibían los vendedores se les

Canales: De la misma forma que en el caso anterior, eran escasos los canales que permitían la comunicación entre las dos áreas, ya que, al contar cada una con su propio esquema jerárquico, no requerían de la comunicación con la otra para realizar su trabajo, sin embargo, existían los casos del área de Cobranza y Verificación que debía mantener constante comunicación con Relaciones Públicas para realizar la verificación de los datos de los clientes que acaban de contratar el servicio de la empresa y con Administración para determinar las fechas de cobro y actualizar la base de datos de los pagos realizados por los usuarios. Otra parte de la organización que mantenía constante comunicación con todas las áreas era la Recepción.

- La red de grupo: Cada parte de la organización funcionaba como un subsistema donde los elementos interactuaban uno con otro con más frecuencia que con otros miembros, por ejemplo, las monitoras y los vendedores, quienes conformaban grupos sólidos de amistad pero mantenían un contacto restringido con otros miembros de la organización.
- Red personal: En la "empresa A" sus miembros estaban interconectados por flujos de comunicación para con la Recepción, tanto de forma radial como entrelazante, por ejemplo, el trabajo de las recepcionistas (una en cada turno) les exigía interactuar con todos los miembros de la organización, aún cuando estos no lo hacían entre sí, pero también fungían como puentes entre las dos áreas (relaciones Públicas y Administración) propiciando que se extendieran las redes de grupo.

2.3.5 Conflictos y convenios

Los conflictos pueden presentarse en la comunicación descendente, ascendente u horizontal. Hall (1996) propone que pueden ser originados por tres factores:

- Omisión: Este aspecto era muy común en la empresa porque se procuraba dosificar la información y solo proporcionar la que fuera absolutamente necesaria. Por ejemplo, si a alguno de los miembros se le confiaba cierta información y este

reconocerlo vía telefónica, de igual manera, si había algún decremento significativo en las ventas, amonestaba al responsable. Muestra de su intervención con cada proceso de la empresa es el establecimiento de la "mística"

- Coordinar. El Gerente de Relaciones Públicas y el Director Administrativo de la filial eran los que se encargaban de organizar las actividades de sus subordinados y supervisar que se llevarán a cabo, pero en esta planeación también participaban desde la ciudad de México el Gerente de Relaciones Públicas Regional y el Director Administrativo Regional, quienes le tenían que dar el visto bueno para que se llevara a cabo.
- Innovar. El único que tenía la facultad de introducir alguna innovación era el "señor López", ya fuera en el servicio, en la organización, un nuevo método, buscar un nuevo mercado. Si alguno de los miembros del grupo empresarial tenía alguna propuesta de cambio debía pasarse hasta él para que tomará la decisión de introducirla o no.
- Política. Aunque el señor López decidía los nuevos mercados y aún cuando el grupo empresarial tenía diversos métodos de venta ya establecidos, los Gerentes de cada filial debían determinar cuales eran más adecuados tomando en cuenta el lugar en el que se encontraban, y también podían introducir algunos nuevos, siempre y cuando los Gerentes Regionales lo consintieran.

2.6 Empleados – trabajadores.

En el área Administrativa, conformada por las monitoras, el personal de Cobranza y Verificación, la recepción y el director Administrativo, en el momento de la investigación había 8 personas, de las cuales 75% eran mujeres y el resto hombres, el promedio de edad era de 26 años, y también 75% eran solteros. El nivel de estudios mínimo era la preparatoria, y 37% contaban con educación superior.

A pesar de que cada uno tenía actividades muy específicas, algunas de ellas las podía realizar otra persona que no fuera el responsable, sin embargo, tenía que ser del área administrativa. No era fácil subir o cambiar de puesto.

En el área de Relaciones Públicas había contrataciones una vez cada quince días y la rotación era constante, por lo que fue difícil determinar el número de personas que integraban esta área en el momento de la investigación, sin embargo, pudimos notar que el Gerente del área y jefes de grupo eran más o menos permanentes y en cada grupo⁸ debía haber un promedio de 5 vendedores entre asesores y seniors. Normalmente había más hombres que mujeres y más solteros que casados.

2.7 Liderazgo, Autoridad y Jerarquía

Uno de los valores que buscaba fomentar el grupo organizacional en todos los miembros es el liderazgo, por lo cual en las reuniones generales que se hacían los lunes, una de las actividades era la constante capacitación en este tema, principalmente expuesto por el Director de Relaciones Públicas. Pero, el liderazgo en la empresa lo encabezaba el señor López, quien no solo tenía un papel como autoridad sino como líder moral, lo que le permitía ejercer un alto grado de influencia en los trabajadores.

La autoridad era ejercida en cada sucursal por los directores de cada área, sin embargo, en el caso de la "empresa A", el director del Relaciones Públicas también ejercía liderazgo, esencialmente porque había experimentado situaciones similares a sus subordinados que le habían permitido llegar al puesto que tenía, principalmente en el caso del señor Cortes, ya que la convivencia informal que tenía con ellos le habían permitido ganarse credibilidad y confianza.

Siguiendo el modelo de Mintzberg (Mintzberg en Bueno, 1995) y aplicándolo a la "empresa A", tenemos en la base al núcleo operativo, compuesto por los vendedores con grado de Asesores⁹ y Seniors. En la línea media encontraríamos a los Jefes de Grupo y los Gerentes de Organización, y por último el ápice estratégico se conformaría del Gerente de la Filial. La tecnoestructura estaría a cargo del

⁸ En la filial, al principio de la investigación existían tres grupos, con un jefe de grupo cada uno, pero uno de ellos fue enviado a la apertura de una nueva filial en Monterrey, por lo que su grupo se deshizo y se integraron sus miembros a los otros dos restantes.

⁹ Era el primer grado en la jerarquización de Relaciones Públicas.

Director Administrativo y el área de Monitoria, el staff de apoyo de Verificación y Cobranza y la recepción.

La empresa comercial que acabamos de describir se encuentra inmersa en una organización internacional conformada por varias empresas más que también son comerciales pero prestan servicios diferentes; esta en particular brinda un servicio a la sociedad y tenía un objetivo lucrativo el cual derivaba en una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades, en este caso adquirir habilidad y comprensión en la lectura. Podemos decir que lo más representativo para que esta organización logrará sus objetivos se basaba en su "mística" y en la prioridad que le daban a su estructura jerárquica.

A diferencia de esta empresa donde su producto es intangible, describiremos a continuación la empresa de tipo comercial (Empresa B) donde su forma de satisfacer las necesidades se traduce a una forma tangible.

Capítulo III: Empresa Comercial

3.1 Contexto General

La empresa comercial es aquella que se dedica a la compra y venta de productos terminados, por lo tanto, es el nexo entre el productor y el consumidor. La que llamaremos "empresa B" era del tipo minorista porque sus ventas eran al menudeo, es decir, aunque ofertaba diversidad de productos carecía de los beneficios de las ventas al mayoreo, lo que se refiere a que no se aplicaban descuentos por la compra en mayores cantidades de un solo artículo.

Entre los productos que ofertaba se encontraban medicamentos, abarrotes, panadería, carnes frías, electrodomésticos; así como servicios de toma y revelado de fotografías, cajeros automáticos, cobro de dinero (recibiendo remesas de Estados Unidos) y apertura las 24 horas.

La "empresa B" es un grupo empresarial con cobertura nacional que cuenta con su propio servicio de vigilancia y transporte de mercancía. Existen varias sucursales en el Estado, por lo que tomamos como referencia a dos de ellas ubicadas en distintos puntos de la ciudad de Querétaro, una en el centro (la que llamaremos sucursal 1) y otra al oriente (sucursal 2).

Cada sucursal de la empresa estaba distribuida en nueve áreas:

- Área de cajas.
- Kromi o revelado de fotos.
- Carnes frías y panadería.
- Cámara de enfriamiento.
- Farmacia.
- Góndolas (estantes donde se exhibe el producto).
- Bodega.

- Estacionamiento¹⁰.
- Oficina de caja principal.
- Sanitarios para personal.

Esta distribución se limitaba a una estructura establecida por la oficina central que debía ser acatada por cada una de las sucursales de toda la república, así como los cambios en la exhibición del producto según las temporadas de oferta y demanda. Dicha oficina se encuentra en otro estado de la República Mexicana.

En la ciudad de Querétaro la empresa se divide en tres zonas: centro, norte y sur; por cada una de ellas había un gerente de operaciones, quien se encargaba de verificar que se acataran estos requerimientos; además, de la calidad del producto, la limpieza y la atención al cliente. Era también responsable de informar a la oficina central las condiciones de cada sucursal.

El producto también tenía una forma determinada de acomodo, eran seis divisiones:

- Medicina.
- Perfumería.
- Hogar.
- Alimentos.
- Regalos.
- Fotografía.

La historia de esta empresa comienza en el año de 1942, su fundador a quien llamaremos "Señor Rivera" comenzó dicha empresa solamente como un negocio familiar e inició simplemente como botica, en la cual se manejaba únicamente

¹⁰ No todas las sucursales tienen estacionamiento, en ésta investigación, la sucursal 1 no tiene y la sucursal 2 si.

medicamento alopático. Posteriormente, en el año de 1947 se incorporan los primeros colaboradores¹¹.

En 1992 festejando los 50 años de la fundación, se comienza con la expansión hacia otros estados, el primer estado al que se llegó fue Aguascalientes. En 2002, a 60 años de la fundación se contaba con 270 sucursales; en 2006 se tenían ya un total de 460 (de las cuales 25 estaban en Querétaro) en 18 estados, en 110 ciudades y 9,000 colaboradores. En 1997, se entra en la bolsa mexicana de valores, razón a la que se le atribuye el crecimiento de la empresa.

Una de las novedades que se emplearon dentro de las nuevas sucursales fueron las góndolas, las cuales permitían que los productos estuvieran al alcance de los clientes, ya que anteriormente sólo se contaba con el mostrador. Poco a poco se fueron introduciendo diversos productos, que, en opinión de la empresa fue lo que al paso del tiempo marcó la diferencia con la competencia. En el año de 1980 se introduce el revelado e impresión de fotografías y para 1989 surge un nuevo concepto, que incluyó la incorporación de carnes frías y lácteos los cuales ampliaron aún más la línea de productos.

Se implementó también un sistema de monitoreo en 1990 con el cual se pudiera tener un control total de toda la información generada por cada sucursal, es decir, cada uno de los equipos de computo de las sucursales estaba conectado al de la oficina central y por medio de éste se conocía cualquier movimiento que se hiciera, ya sea de personal, productos o efectivo; ó también, el tiempo que un empleado tenía su caja abierta al cobrar (cabe mencionar que el tiempo determinado era un lapso no mayor a 60 segundos). Si de alguna manera se incurría en un movimiento fuera de lo establecido, el departamento de sistemas se comunicaba a la sucursal correspondiente para saber el motivo por el cual se cometía. Si en determinado caso se tratara de un mal movimiento, posteriormente se actuaría en contra de quien o quienes resultaran responsables.

¹¹ El término "colaboradores" se utiliza en la empresa para dirigirse a los empleados pues manejan la filosofía de que no se entra a cubrir una vacante, sino a hacer una carrera, por lo tanto se es parte fundamental e integrante de la empresa.

3.2 Cultura organizacional

3.2.1 Símbolos

Como hemos conceptualizado en el primer capítulo, el símbolo es la forma de exteriorizar un pensamiento o idea, incluso abstracta; la "empresa B" hace uso de la religión (catolicismo) como símbolo y es a través de ella que intenta dar a sus miembros una *homogeneidad*. En dicha organización encontramos estas situaciones:

Símbolos	Lo que significa para la empresa	Lo observado
Logo de la empresa: alusivo a una imagen religiosa.	En la capacitación para los empleados de nuevo ingreso se le explica lo que significaba dicho logo con el propósito de que se identificaran con la ideología de la empresa.	Los empleados reconocían al logo, sin embargo, no lo tomaban como propio y no se identificaban con la ideología de la empresa.
Íconos religiosos: la Virgen de Guadalupe y San Judas Tadeo.	Previo a la apertura de cada sucursal la empresa coloca estas imágenes.	En relación a esto había una aceptación generalizada, ya que todos los empleados profesaban el catolicismo. Acostumbraban persignarse al iniciar su turno, poner veladoras y flores.
Imágenes de familias unidas en su publicidad.	En la publicidad se muestra imágenes de familias unidas, simbolizando uno de los principios fomentados por la empresa.	Era tan arraigado este principio que no emplean a personas divorciadas y despedían a aquellas que tuvieran una relación extramarital.
Uniforme	Las mujeres debían portar un vestido con el largo debajo de las rodillas y medias color natural para que la piel de sus piernas no se mostrara, mientras que los hombres usaban pantalón de vestir, corbata, camisa y bata blanca.	En la sucursal 1 usaban el uniforme tal cual lo establecía el reglamento, mientras que en la sucursal 2, las mujeres podían usar las medias de otro color. Los hombres en ambas sucursales se apegaban a lo establecido.
Imagen de los trabajadores	El requisito principal que la empresa exigía era la buena	Estos parámetros de presentación eran acatados,

	<p>presentación de sus empleados, la cual consistía, en el caso de las mujeres en usar el cabello recogido, maquillaje y perfume discretos, aretes cortos, sin anillos, ni pulseras; para los hombres estaba prohibido traer barba y/o bigote, cabello largo. En el caso de ambos no se permitían los tatuajes o perforaciones y uñas largas.</p>	<p>en caso de faltar a alguno de ellos había flexibilidad por parte de los encargados de la sucursal, de hecho hubo casos en los que les permitieron a algunos de los trabajadores traer barba y bigote, sin embargo, al momento de las supervisiones por parte del Gerente se les asignaba una tarea fuera de la sucursal para que éste no se diera cuenta.</p>
--	---	--

La única celebración de la empresa era con motivo de Navidad, se organizaba un banquete para todas las sucursales de la ciudad de Querétaro, sin embargo, no todos los empleados tenían acceso a ésta, ya que había una cantidad determinada de boletos para cada sucursal. Quien determinaba quienes asistían era el encargado y cuando un empleado mostraba su inconformidad ante su decisión se hacía un sorteo o rifa de invitaciones.

Durante la celebración hay quienes realizan aspectos que pudieran ser sancionados en el entorno laboral como embriagarse, flirtear con los asistentes y quejarse del entorno laboral con los miembros de otras sucursales, sin embargo, aunque ello no tiene repercusiones en su permanencia laboral, todo lo sucedido en esta fiesta es comentado y juzgado posteriormente entre los mismos empleados dentro de su espacio de trabajo.

3.2.2 Creencias

Tomamos a la creencia como una idea o hecho (real o imaginario) que una empresa establece con la finalidad de que sus empleados la adopten como propia, homogeneizando así a todos los integrantes de la organización.

En la "empresa B" se observó cómo la ideología se transmitía a sus empleados por medio de las capacitaciones, utilizando como herramienta la

exposición de la visión, la misión y su filosofía, esto como parte fundamental de la creencia que pretendía infundir a sus empleados para que éstos la adoptaran como propia. Del trabajo de campo realizado se puede distinguir lo siguiente:

Ideología de la empresa (información textual otorgada por la empresa):	Lo observado.
Filosofía: <i>Nuestros miembros son ante todo seres humanos, ayudando a la gente con productos para su salud y cuidado personal.</i>	Esta filosofía era dada a conocer por medio de la capacitación introductoria a los empleados de nuevo ingreso, sin embargo, se les pregunto a ellos y a los de mayor antigüedad sobre su contenido y ambos lo desconocían.
Visión: <i>Estar siempre delante de los cambios para servir mejor.</i>	Había capacitaciones constantes en cuanto a la introducción de medicamentos al mercado y tecnología a utilizar para hacer más eficiente el servicio, no obstante, los empleados no sabían el objetivo de dicha capacitación porque desconocían el significado de la visión.
Misión: <i>Satisfacer las necesidades del cliente.</i>	La obligación de los empleados era lograr que los clientes estuvieran satisfechos en el momento de su visita a la sucursal, es así que debían anotar los artículos que los consumidores no encontraban; ejemplo de ello era la venta de preservativos, anticonceptivos y medicamentos para la disfunción sexual, que por su apego a la religión católica (la cual no permite el uso de éstos) no se realizaba, sin embargo por la demanda de sus clientes optaron por la introducción de estos productos.

3.2.3 Normas y Valores

Partimos de considerar lo que Radcliffe-Brown señaló sobre las normas que regulan la interacción social entre los miembros de una organización, donde establece que éstas están basadas en *derechos y obligaciones* que deben cumplirse para conservar la cohesión del grupo y, por tanto, continúe el sistema social. Es así, que las normas y los valores establecen las pautas de comportamiento que deben seguirse dentro de una organización.

En cuanto a estos elementos "la empresa B" muestra una serie de reglas y normas basadas en los valores propios de su ideología. En este sentido en el trabajo de campo realizado y en la observación participante se analizó lo siguiente:

Reglamento (información otorgada por la empresa)	Lo observado.
<i>Mantener todo el tiempo limpia la caja registradora y área de trabajo.</i>	Esto se llevaba a cabo solamente en los cambios de turnos ya que durante la jornada laboral se asignaban tareas que tenían mayor prioridad según los encargados, como limpiar las góndolas y acomodar la mercancía.
<i>Nunca comer, tomar bebidas, fumar o mascar chicle en horas de trabajo.</i>	En la sucursal 1 no había horario de comida ¹² por lo que los empleados acostumbraban comer, beber o mascar chicle a escondidas, de lo contrario, eran sancionados verbalmente; mientras que en la sucursal 2, al contar con un horario de comida solo tenían en su área de trabajo una botella de agua, aunque no por ello dejaban de ser sancionados.
<i>Al inicio y durante la jornada laboral, jamás llevar efectivo personal en la bata.</i>	Algunos no lo cumplían, sobre todo los hombres, ya que a diferencia de las mujeres ellos no tenían la necesidad de cambiarse de ropa (sólo se sobreponían una bata), por lo que no guardaban su dinero en otro lugar.
<i>La bolsa de mano o mochila debe ser entregada al jefe al iniciar las labores.</i>	No se entregaba a ningún jefe, simplemente se dejaba en los baños o en algún archivero que estaba disponible.
<i>No se deberán tener pertenencias en el lugar de trabajo.</i>	Había personas que cumplían con esto, sin embargo, la mayoría llevaba consigo por lo menos el celular.
<i>Asegurarse de que si algún empleado desea realizar una compra, previamente haya solicitado autorización al jefe en turno y realizar su compra como cliente, es decir, por fuera del mostrador, sólo en cajas. Luego de pagar, deberá enseñar su</i>	No se pedía autorización solamente se mostraban los tickets de la mercancía que se compraba a los jefes.

¹² Este descanso para comer sólo se daba en la sucursal 2 ya que en la otra los trabajadores no lo querían, porque argumentaban que en un principio no se contó con éste, y al paso del tiempo se acostumbraron a no tenerlo.

<p><i>ticket y mercancía al jefe.</i></p> <p><i>Con excepción de casos de extrema necesidad, no se están permitidas las compras nocturnas.</i></p>	<p>Nadie cumplía con esta norma, al salir del turno todos hacían sus compras no importando el horario</p> <p>En la sucursal 2 si había venta nocturna porque estaba abierta las 24 horas, en cambio en la sucursal 1 se hacían ventas entre el personal antes del corte de caja.</p>
<p><i>En el caso de solicitud de revelado por parte de algún empleado, se pedirá autorización al jefe, y éste entregará el rollo al "minilab", quien escribirá en el sobre con letras visibles la palabra "empleado". Luego de ser revelado, minilab devolverá el rollo al jefe junto con la factura, para que éste se encargue del cobro al empleado. (No está permitido al jefe revisar las fotografías).</i></p>	<p>No se pedía autorización a los jefes, sólo se entregaba al encargado de minilab y tampoco se decía que pertenecía a algún empleado, se revelaba como a cualquier cliente.</p>

Por las características de la "empresa B" existen tres turnos:¹³

- 1º turno. La entrada es a las 7:00 hrs. la salida es a las 15.00 hrs. el descanso que se da para desayunar es de es de 15 a 20 minutos establecido de 8:30 a 10:00 y los empleados se relevan para no dejar sola el área de trabajo.
- 2º turno. La entrada es a las 14:30 hrs. la salida es a las 22.30 hrs., el descanso que se da para comer es de 16:30 hrs., a 18:00 hrs., y de igual forma de uno por uno para no dejar sola el área de trabajo.
- 3er turno. La entrada es a las 21:30 hrs., la salida es a las 7:30 a.m., el descanso para comer es de 1:30 hrs., a 3:00 hrs. En este turno sí pasan a comer todos juntos ya que hay menos movimiento que en los otros dos turnos.

¹³ Sólo en la sucursal 2 se tenían los tres turnos, ya que en la sucursal 1, por su ubicación en el centro y por disposición municipal, no le era permitida la apertura nocturna.

Los días de descanso y cambios de turno los determinaba el jefe primero, esto dependiendo de las necesidades de la sucursal. No se descansaba en días festivos, éstos se pagaban doble en la quincena siguiente a la fecha.

Al cumplir un año, los empleados tienen derecho a vacaciones más el 25 % de su sueldo, lo que llamaban *prima vacacional*, a partir de aquí, éstas son proporcionales al tiempo de laborar en la empresa:

1 año	6 días
2 años	8 días
3 años	10 días
4 años	12 días
5 a 9 años	14 días

A partir de los 5 años, se agregarán dos días de vacaciones por cada cinco años de servicio.

Respecto a los valores encontramos lo siguiente:

Los valores que la empresa busca en los empleados son:	Lo observado.
Honestidad	<p>En el caso de esta organización la difusión de los valores era sólo de forma verbal, no había algo escrito al respecto en las reglas o en las normas y se mencionaba en la capacitación introductoria.</p> <p>Para la "empresa B" la honestidad era un valor que representaba respeto moral y social, lo que conllevaba a evitar robos, fomentaba el reconocimiento de habilidades, virtudes y defectos de forma individual y colectiva, por ejemplo se hacía un reconocimiento al empleado del mes se le daba un día de descanso y se ponía como muestra a los demás. En cambio, si se infringían las reglas se hacían llamadas de atención y si la falta era grave (como un robo) se le despedía.</p>

Respeto	Este valor sugería que los trabajadores tuvieran consideración con la empresa que los empleó, cumpliendo y acatando las reglas que se establecían, así como, conservar una postura servicial hacia los clientes, proyectando una imagen de amabilidad, por lo tanto se seguía para permanecer en la empresa.
Honradez	Valor difundido como sinónimo de honestidad. Estaba más enfocado al aspecto económico, tomando en cuenta que los empleados tenían el primer contacto con el dinero que entraba a la empresa, por tanto, se fomentaba que adquirieran la responsabilidad de no sustraer nada, y revelar a aquel que incurría en un caso como éste ante el jefe primero.
Excelencia en el servicio	Con el objetivo de dar una imagen moral a los clientes se conjugaban todos los valores mencionados como estrategia de calidad para obtener prestigio y por lo tanto más ganancias.

Consideramos trascendente mencionar que en “la empresa B” a diferencia de las empresas A y C (en las que los empleados no tienen contacto con el dinero), se pretende que sus trabajadores se apropien de estos valores para depositar su confianza en ellos, satisfaciendo así una necesidad que la particularidad de esta organización requiere. Además de estos valores, durante las capacitaciones se hacía hincapié en una serie de principios que se buscaba cumplieran también los empleados.

Principios:	Lo observado
Satisfacer necesidades	A la empresa le interesaba que los empleados hicieran sentir a los consumidores cómodos y complacidos al momento de la adquisición de algún artículo, tanto que llegará a la situación en que los clientes asiduos fueran atendidos sin expresar palabra alguna, por ejemplo, había un cliente que se dirigía a una empleada en específico solicitando un medicamento para la disfunción eréctil, la atención que obtenía de esta empleada permitía que no fuera necesario pedir tal medicamento, simplemente se lo daba.
Actitud de servicio	Estrechamente ligado al principio anterior, para “la empresa B” era importante la actitud con la que sus empleados prestaban atención al cliente, por lo cual se les exhortaba a mostrarse amables, sonrientes, cuidar el tono de voz, todo ello aunado al cuidado de la apariencia para inspirar confianza a los consumidores. En lo observado en ambas sucursales, se constato el apego generalizado a este principio.

Orden:	Se refería a la sincronía espacial y material que debían tener todas las sucursales en cuanto a la distribución del mobiliario y la ubicación de las nueve áreas que componían a "la empresa B". En las dos sucursales observadas una de las actividades principales era el continuo acomodo de los productos en exhibición, de tal manera que el cliente siempre tuviera la información de la descripción y los costos de los mismos.
Eficiencia	Que todas y cada unas de las actividades que tenían que realizar los empleados, debía ser a la primera, sin equivocaciones y con calidad; de no hacerlo de esta forma, eran merecedores de una sanción verbal.
Crecimiento	La empresa difundía la frase " <i>cuando entras haces carrera</i> " refiriéndose a el crecimiento laboral, es decir, que todos iniciaban en el mismo puesto y tenían la posibilidad de acceder a uno más alto basándose en el testimonio de mandos superiores.

El sistema cultural en una organización esta permeado por la forma que en se da la comunicación, esto se puede observar a través de las diferentes formas de manifestación de todos los integrantes que la conforman.

3.2 Comunicación

En el trabajo de campo realizado en "la empresa B" se observaron las distintas formas en que se expresa la comunicación, basándonos en el modelo propuesto por Andrade Rodríguez de San Miguel (1996); bajo esta perspectiva analizamos los tipos de manifestaciones de comunicación que hay en la organización:

- **Manifestaciones conceptual-simbólicas:** Considerando que es aquello que se refiere al contexto expresado en la visión, misión, historia de la empresa, valores, sus prioridades y su percepción por los miembros de la organización. Según la visión y misión de "la empresa B" están enfocadas a satisfacer las necesidades de sus clientes con el fin de tener una mejora continua puesto que se dedican al sector comercial, con respecto a la historia se hacía ahínco en los orígenes familiares¹⁴ de la empresa, proyectando así una imagen al

¹⁴ La "empresa B" comenzó como una botica familiar como se describe en el principio de este capítulo.

interior (dirigido a los empleados) y hacia el exterior (orientado a los clientes) a través de la publicidad mostrando familias unidas. En cuanto a los empleados sólo se dedicaban a realizar su trabajo conforme al reglamento y no les resultaba relevante la filosofía de la empresa.

- **Manifestaciones conductuales:** Estas se refieren a las formas de interacción y las pautas de comportamiento tales como el lenguaje (escrito, gráfico, auditivo, signos), el ritual y la comunicación no verbal. En la sucursal 2 se contaba con un pintarrón ubicado en la bodega, el cual fungía como espacio de comunicación entre el jefe primero y los empleados, con información que era enviada desde oficinas centrales, la cual, consistía en dar instrucciones específicas tal como la ubicación de la mercancía, procedimientos de cómo revisar el dinero que entraba y el ranking de ventas por tienda; en cambio en la sucursal 1 el jefe primero solo comunicaba verbalmente esa información. En cuanto al lenguaje auditivo el teléfono estaba restringido sólo para que los jefes se comunicaran con otras sucursales con el fin de hacer un "traspaso"¹⁵ de productos de una sucursal a otra, o con oficinas centrales para soporte técnico, los empleados sólo hacían uso del mismo para dar información de precios o existencia de productos a los clientes. Todas las sucursales debían poner música instrumental para ambientar, la cual era proporcionada también por oficinas centrales, en caso de alguna supervisión y no poner dicha música, se llamaba la atención a la persona encargada en ese momento. Para la comunicación no verbal los empleados debían ser muy perceptivos en cuanto a la actitud sospechosa de los clientes o de otros trabajadores para evitar el "robo hormiga"¹⁶.
- **Manifestaciones estructurales:** Son aquellas conductas que se pueden observar a partir de un reglamento o políticas que establece una organización a sus miembros. En este sentido podemos mencionar que en "la empresa B" la capacitación introductoria era utilizada para dar a conocer y explicar las

¹⁵ Traspaso: Si hay carencia de algún producto se pide a otra sucursal y un empleado se encarga de transportarlo.

¹⁶ Es el robo de poco valor pero cuando se hace un recuento suma una gran cantidad.

especificaciones de las normas, objetivos y estructura jerárquica de la empresa, ello con el propósito de que los empleados se identificaran con éstas. Durante la estancia laboral de los trabajadores se hacía hincapié en el seguimiento del reglamento pegándolo en lugares estratégicos como en la oficina, las cajas registradoras, el mostrador y hasta en el baño, además, los jefes primeros se encargaban de que se cumpliera tal cual estaba establecido, por lo que era difícil que los empleados incurrieran en alguna falta.

- **Manifestaciones materiales:** Para la organización era importante el resguardo de la cultura material pero era aún más la responsabilidad que tenían los empleados de su cuidado, es decir, al tener éstos contacto con todos los aspectos de la empresa (las entradas de dinero, cuidado de mercancía y mobiliario) dependía de ellos que fuera una sucursal más rentable, por este motivo incluso los valores y principios estaban enfocados a ello.

A través de estas manifestaciones se vislumbra el tipo de comunicación que según Katz y Kahn se da entre las distintas jerarquías dentro de una organización, clasificándola según a quien vaya dirigida.

3.3.1 Comunicación descendente

Es la que se da de los altos mandos hacia los subordinados, es decir, todo lo relacionado con las instrucciones que recibe un empleado para realizar su trabajo, esto se daba principalmente a través de las capacitaciones donde posteriormente se asignaban las tareas y la forma en que se debían acatar las normas para llegar al objetivo que buscaba la organización.

Como forma de comunicación descendente había capacitaciones dependiendo de los puestos y de los temas que en oficinas centrales se consideraban importantes, por lo tanto allí se planeaban y se llevaban a cabo en cada sucursal. Para que estas capacitaciones llegaran a los empleados se realizaban reuniones trimestrales con todos los jefes primeros a nivel nacional, para que estos a su vez transmitieran la información en su sucursal correspondiente. Éstas reuniones eran pagadas en su

totalidad por oficinas centrales y eran responsables de asignar la fecha y el lugar en donde se llevarían a cabo. Ejemplo de los temas que se trataban eran: la inducción a nuevos empleados, conocimiento de medicamentos, detección de dinero falso, revelado e impresión de fotografía.

3.3.2 Comunicación ascendente

Es aquella comunicación que se da de manera vertical de los empleados a los medios o altos mandos de una organización. En la empresa se observó que la información transmitida por los subordinados se remite al jefe inmediato, aunque lo que ellos tengan que decir no llega a las jerarquías más altas. La única información que llegaba a oficinas centrales era sobre los resultados de venta de las sucursales, o cuando había atracos a las mismas.

Los gerentes de operaciones (recordando que hay tres en el Estado, uno por cada zona: norte, centro, sur) se encargaban de resolver los problemas relacionados con las sucursales para que no trascendieran a oficinas centrales tales como la falta de dinero en el cajero, o que no llegará algún proveedor, así como los conflictos que llegarán a surgir entre el personal y los jefes primeros.

3.3.3 Comunicación Horizontal

Este tipo de comunicación representa aquellas manifestaciones culturales que se dan entre los empleados que comparten el mismo nivel jerárquico. En las dos sucursales observadas este tipo de comunicación se daba de manera distinta:

- En la sucursal 1 los empleados trabajaban en equipo y se ayudaban entre sí a cumplir con las tareas asignadas, además organizaban reuniones ajenas al trabajo para socializar, como cumpleaños, posadas, partidos de fútbol y salidas al cine.
- En la sucursal 2 los empleados eran más individualistas, sólo cumplían con las tareas que les eran asignadas y eran indiferentes a las de sus compañeros.

En las entrevistas realizadas en ambas, los empleados atribuían el nivel de compañerismo al número de empleados, ya que la primera tenía el 50% de lo que tenía la primera.

3.3.4 Redes de comunicación

Las redes de comunicación son las vías mediante las cuales interactúan los distintos miembros de una organización y a través de ellas se pueden distinguir los diferentes tipos de autoridad y liderazgo en la empresa. Los distintos tipos de redes de comunicación se dividen en patrones según Hall (1996):

- La red del sistema total que es entre todos los individuos de una organización:
 - Rueda: es la comunicación que se da en un grupo de personas hacia el interior de manera constante, como por ejemplo las reuniones de convivencia social que se organizaban entre los empleados a pesar de no estar permitidas por oficinas centrales.
 - Circulo: Se puede describir como aquel tipo comunicación que no tiene distinción entre sus receptores, sean del nivel jerárquico que sean; en las dos sucursales de "la empresa B" se pudo observar que la información fluía entre todos los empleados, a través de correos electrónicos (había una cuenta para cada uno y con sólo ingresar el nombre y número de empleado tenía acceso a ella) o memorándums que llegaban directamente de oficinas centrales.
 - Canales: Se refiere a la interacción que todos los miembros de una organización deben tener entre sí. En este caso en la sucursal 2 el trato entre empleados era sólo de manera cordial, mientras que en la sucursal 1 había más confianza, al grado que se dirigían entre ellos por medio de apodos no ofensivos.
- La red de grupo es el origen de los grupos primarios en una organización, porque quienes lo componen conviven uno con otro más a menudo que con otros miembros del sistema de comunicación. En la sucursal 2 como hemos mencionado había más de una red de grupo ya que por la cantidad de personal (20 personas) que había, permitía la formación de grupos con intereses distintos,

en tanto que la sucursal 1 carecía de éstos ya que el personal era menor (10 personas) y no podía dividirse en intereses opuestos.

Red personal es la manera en particular que tiene un individuo de formar su "ambiente de comunicación". Puede ser radial, donde un individuo interactúa con otros individuos y éstos no lo hacen entre sí, así, en la sucursal 2 el canal de comunicación era radial, ya que el jefe 3ro era el que socializaba con todos aunque ellos no lo hacían entre sí y sólo se enfocaba a tratar asuntos con motivos laborales. Lo opuesto de la forma radial es la entrelazante, donde un individuo une a sus conocidos en común a él; en la sucursal 1 había un empleado quien fungía como entrelazante ya que promovía la relación social entre todos los empleados, por lo general sólo para socializar.

3.3.5 Conflictos y convenios

En la empresa no existían conflictos derivados de la omisión, distorsión o sobrecarga de la información puesto que ésta era enviada desde las oficinas centrales a cada empleado por medio de los correos electrónicos. Además los jefes primeros se encargaban de imprimir estos correos y colocarlos en espacios visibles para todo el personal.

Los conflictos que llegaban a surgir eran por cuestiones personales y no por la información que generaba la organización, y en tales casos los jefes primeros eran los que mediaban esta situación.

3.4 Trabajo

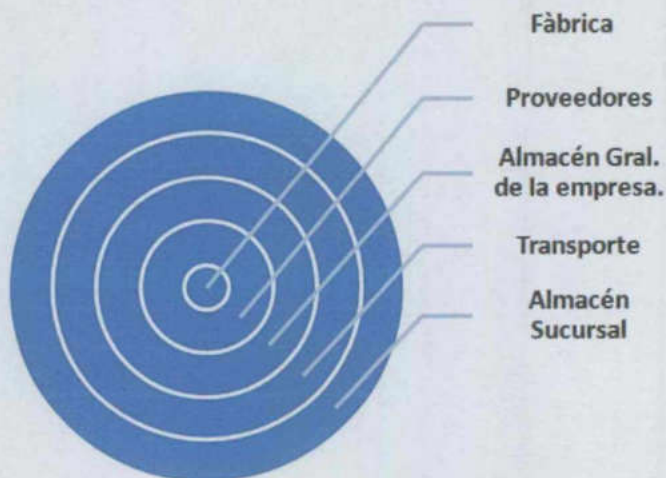
El trabajo abstracto o intelectual¹⁷ que se desarrollaba en "la empresa B" era realizado por oficinas centrales, quienes organizaban y planeaban desde la ubicación y construcción de una sucursal hasta la realización de estudios de mercado,

¹⁷ Holloway (seminario "Agrietando al capitalismo" septiembre de 2007) divide el trabajo según su función en abstracto o intelectual y en útil o manual.

contratación y capacitación del personal, así como la publicidad de sus tiendas y productos. Este sector administrativo estaba conformado por las siguientes áreas:



Además, el sector administrativo de “la empresa B” también se encargaba de la distribución de los productos a cada sucursal y cuyo proceso era esencial para el funcionamiento de las mismas, esto se describe en el siguiente esquema:



En cuanto al proceso del trabajo útil o manual lo realizaban los empleados de cada sucursal, desde el jefe primero hasta un cajero de nuevo ingreso, esto consistía

en descargar la mercancía del camión proveniente de oficinas centrales¹⁸, así como acomodarla, limpiarla y venderla.

La descripción del proceso de un día de trabajo de una empleada en una sucursal, de acuerdo a los relatos mencionados por algunas de nuestras informantes y reafirmandolas con la observación realizada, consiste en lo siguiente:

La entrada es a las 7 am. la empleada checa su hora de llegada con su gafete (con los respectivos datos personales que la identifican como empleada de la empresa), después se dirige al baño a ponerse el uniforme¹⁹, una vez que todos están uniformados, se habilita (se pone una clave en la caja para poder cobrar) a los cajeros correspondientes y es entonces cuando se abre la sucursal a los clientes mientras se empieza a hacer limpieza (barrer y trapear tanto fuera como dentro del establecimiento), luego el encargado le asigna su tarea a realizar en el día aparte de atender la caja, la cual puede consistir en hacer carteles de ofertas, limpiar un anaquel o acomodar producto. A las 9 am desayuna mientras que su caja es atendida por un compañero, después de 20 min. regresa a su lugar a continuar con sus tareas. A la 1.30 pm se interrumpe la tarea asignada para "frentear" (acomodar los productos en los anaqueles para que no queden huecos) y limpiar su caja para que el compañero del turno siguiente encuentre limpia la misma. A las 2.30 pm el encargado hace el corte de caja a la empleada manifestado en un registro impreso de los ingresos del turno, y se habilita al cajero del siguiente. La empleada lleva su cajón (que guarda todo el dinero recibido durante la jornada) a la oficina para contabilizar los ingresos de cada denominación sea moneda, billete o voucher, mientras que el encargado coteja el registro impreso con el dinero contabilizado para checar si faltó o sobró dinero (en caso de faltar, la cajera debe reponerlo en el instante o de lo contrario se le descuenta vía nómina, en caso de sobrar se suponía debía ponerse junto con el corte en la caja fuerte para que al siguiente día la

¹⁸ Cada tercer día se hacía un pedido de mercancía por sucursal, el cual era distribuido por un almacén central que repartía a nivel nacional por medio de una línea perteneciente a esta misma "empresa B".

¹⁹ Las mujeres optan por ir de su casa al trabajo con su ropa habitual y ponerse el uniforme en el sanitario de la sucursal porque les resulta incómodo y vergonzoso, según las informantes, pórtalo desde su casa ya que es un distintivo de pertenencia a la empresa. Por otro lado los hombres solamente portan una bata sobre su ropa habitual por lo que no les causa conflicto usarla.

compañía transportadora de valores²⁰ lo llevara al banco, pero es muy probable que el encargado se lo quedara ya que nunca se reportaba el sobrante). Por último la empleada checaba una vez más si debía frentear la mercancía, posteriormente se cambiaba la ropa y checaba su hora de salida.

3.5 Empresarios

Al abordar esta categoría nos referimos al nivel estratégico de una empresa el cual determina la producción de bienes o servicios a través del trabajo asalariado y los medios de producción adecuados. Al respecto podemos mencionar el modelo que Gallino (2001) propone en cuanto a las características que posee un empresario:

- Iniciar una empresa: El “Señor Rivera” fundador de “la empresa B” la formó como un negocio familiar, funcionaba como botica, siendo su objetivo solventar la demanda de medicamento alopático. Junto con su familia el “Señor Rivera” atendía dicho negocio y años más tarde incorpora a los primeros colaboradores (así se denominaba a sus trabajadores). Al paso del tiempo y tomando en cuenta las necesidades del cliente decide introducir nuevos productos hasta convertir esa botica en una combinación de farmacia de autoservicio y tienda de conveniencia²¹, teniendo una cobertura a nivel nacional y su inclusión en la Bolsa Mexicana de Valores.
- Coordinación: está basada en instrucciones establecidas por el “Señor Rivera” plasmadas en un manual general que contiene instrucciones precisas desde la construcción de los inmuebles hasta el acomodo y venta de productos, el cual es difundido por medio de oficinas centrales a todas las sucursales e inherentemente a sus empleados.
- Innovar: el “Señor Rivera” se encargó también de introducir un sistema de información tecnificado para la automatización de todo el proceso de venta, es decir, desde el archivo de ventas a nivel nacional que refleja los movimientos

²⁰ Diario a las 8 am. llega el transporte de valores a recoger el dinero del día anterior y son los únicos que poseen la llave de la caja fuerte.

²¹ Se llaman tiendas de conveniencia a los establecimientos con menos de 500 m², con un horario comercial superior a las 18 horas, un periodo de apertura de 365 días del año. De ahí el nombre popular de 24 horas.

monetarios de la empresa hasta un sistema de alarma que en caso de robo está ligado con los servicios de seguridad pública.

- Políticamente: para el “Señor Rivera” la fortaleza de su empresa radicaba en mantener una imagen fresca a través de la contratación de personal joven (entre 18 y 33 años); además de que buscaba una expansión que le permitiera solidez financiera, operativa y tecnológica, y a largo plazo obtener presencia internacional.

3.6 Empleados – trabajadores.

Como hemos mencionado los empleados forman parte de otra clase de trabajadores también asalariados pero cuyas funciones son: planificar, administrar y controlar la utilización de los recursos productivos y el trabajo de los demás. Al respecto Gallino (2001) señala que los empleados tienen una relación administrativa con la dirección empresarial que se manifiesta en la designación de tareas que constituyen funciones directivas que son de gran importancia para la gestión de la empresa. A este respecto la “empresa B” se componía de 8 áreas:

- Dirección General. La conforman los dueños de la empresa y son los responsables de todos los movimientos que se hacen dentro de ella.
- Recursos Humanos. Responsables de contratos, despidos, renunciaciones, finiquitos y pagos de quincenas de los colaboradores.
- Desarrollo. Encargados de los cambios e innovaciones que puedan llevar a obtener mejores resultados a la empresa.
- Operaciones de sucursal. Encargados de supervisar el funcionamiento de cada una de las sucursales para determinar el nivel de rendimiento que tenían respectivamente.
- Finanzas y Contabilidad. Responsables de administrar los recursos económicos con que cuenta la empresa.

- Compras. Se encargan de recibir y surtir los pedidos de cada sucursal, con los proveedores correspondientes.
- Sistemas. Responsables de verificar los movimientos de cada sucursal, así como de dar mantenimiento y soporte técnico a cada una de ellas.
- Operaciones de almacén. Encargados de separar y enviar la mercancía que corresponda a cada una de las sucursales.

A diferencia de los empleados que tienen actividades organizativas, los trabajadores tienen funciones operativas y son la base de la empresa ya que son quienes están en contacto con el cliente y de ellos depende el funcionamiento óptimo de la organización.

En las dos sucursales analizadas había 30 trabajadores, de los cuales 67% eran mujeres y el 33% eran del sexo masculino. El promedio de edad oscilaba en un rango de 18 a 24 años en un 87% de la población, mientras que el 13% restante eran trabajadores con más de 24 años. En cuanto al estado civil de los trabajadores el 27% estaba casado y el 73% estaban solteros.

Acercas del sueldo que se recibía en la "empresa B" (el cual ya se ha definido como la retribución económica por el trabajo realizado durante un tiempo determinado), era de \$1,400 quincenales y para los encargados de la sucursal era de \$2,000. A estas cantidades se le sumaban las comisiones que eran entre \$ 300 y \$ 500 correspondientes a un porcentaje de las ventas de la sucursal.

Se contaba también con prestaciones como la afiliación al Instituto Mexicano del Seguro Social, Infonavit, Afore, Vacaciones, Aguinaldo, Reparto de Utilidades, Prima Dominical, así como el pago de Días Festivos.

La empresa ofrecía también distintos servicios a sus colaboradores, tales como:

- Caja de ahorro: Se permitía a los colaboradores ahorrar, y la empresa otorgaban cada año cierto interés (1%) por la cantidad ahorrada; así como, pedir préstamos con un bajo interés (1.2%).

- Regalo matrimonial: \$1,000 y tres días libres al contraer matrimonio.²²
- Gafete para crédito y descuentos en la compra de cualquier producto en todas las sucursales.
- Ayuda por defunción: \$1,000 y dos días libres. Esto sólo por familiares directos.

Cada determinado tiempo se llevaban a cabo cursos de actualización, aunque cada empleado tenía la responsabilidad de aprender los requerimientos de su puesto, no estaba exento de aprender y conocer las diversas actividades que se realizaban dentro de cada sucursal.

3.7 Liderazgo, Autoridad y Jerarquía

Considerando lo que Chiavenato (1988:33) afirma, lo que hemos referido en el Capítulo II y contrastando con lo observado en esta empresa, en la sucursal 1 había una forma de autoridad (elemento universal en todas las organizaciones formales) que contenía características de liderazgo (cualidad personal que fomenta la cohesión en un grupo para lograr un objetivo), la cual era representada por el jefe 1º, quien al recibir las instrucciones de oficinas centrales no sólo se limitaba a que se cumplieran sino que buscaba convivencia y unión tanto dentro como fuera de la sucursal, organizando salidas al cine, incentivando reuniones, dando obsequios a los empleados por fechas especiales y lo que era más apreciado por los trabajadores, el reconocimiento al trabajado desempeñado y la sensibilidad ante los problemas que ellos pudieran tener.

En la sucursal 2 sólo existía la autoridad como tal, porque sólo se hacían cumplir las órdenes dadas por oficinas centrales y no había un fomento a la unión del grupo de trabajadores, simplemente se designaban tareas y se esperaba que fueran realizadas.

²² Para hacer válido este regalo, se debe presentar el acta de matrimonio civil, así como el comprobante del matrimonio por la iglesia.

Para explicar la forma en que la "empresa B" se organiza jerárquicamente nos basamos en el modelo que establece Mintzberg (Mintzberg en Bueno, 1995: 112-113):

- **Ápice Estratégico:** Era el "Señor Rivera" porque al ser el fundador era quien se encargaba de supervisar que sus instrucciones se llevarán a cabo, o de modificarlas si así lo consideraba necesario.
- **Tecnoestructura:** Eran las áreas administrativas (personal de oficinas centrales) ya que son los que analizan, planifican, organizan y controlan todo lo estipulado por el "Señor Rivera".
- **Staff de Apoyo:** Representado por el transporte de valores porque se encontraba fuera del proceso de venta, sin embargo, eran quienes se encargaban del cuidado y traslado del principal objetivo de la "empresa B" que era el dinero.
- **Línea Media:** Los gerentes de operaciones, quienes eran los que supervisaban de manera inductiva a cada sucursal y cuyo puesto surgió por la necesidad de crecimiento de la organización.
- **Núcleo Operativo:** Todos los que laboraban en una sucursal que eran los trabajadores, ubicados en la base, porque al prestar este servicio tenían un trato directo con los clientes y esta relación es la que hacía posible el funcionamiento de la empresa.

La característica general de esta empresa era la venta de productos terminados y era mediante una expansión continua que trataban de llegar a una mayor cantidad de clientes, además de que su imagen familiar y desarrollo los basaban en una filosofía permeada por la religión católica y la difusión de valores, lo cual le permitía cumplir con el objetivo principal de una empresa comercial que es fungir como intermediario entre el productor y el consumidor.

En contraste con esta empresa y la "empresa A" en la que ambas tienen un trato directo con el cliente, la "empresa C" que a continuación se describirá se

centraba sólo en su producción y su trato era con los distribuidores y no con el consumidor.

Capítulo IV: Empresa Industrial

4.1 Contexto General

Como hemos mencionado el objetivo de la empresa industrial es producir bienes y productos mediante la transformación y/o extracción de materia prima. En nuestra tesis, la empresa que representa a este ramo era de tipo secundaria ya que se dedicaba a la transformación de materia prima en productos terminados, los cuales eran muebles para oficina y clósets.

La empresa a la que denominaremos "empresa C", se encuentra ubicada en la zona industrial "La Montaña" que a su vez está inmersa en la mancha urbana de la ciudad de Querétaro.

A diferencia de las demás zonas industriales que se encuentran en la periferia de la ciudad y que cuentan con más servicios (como transporte especial, vialidades adecuadas, alumbrado, servicio de limpieza), en la zona industrial "La Montaña" el acceso se torna peligroso porque la avenida es de doble sentido y por ella transitan diversos tipos de vehículos (camiones de carga, transporte público y privado), siendo que carece de banquetas y alumbrado público.

El espacio donde se encontraba la empresa estaba conformado por tres partes principales. La primera era un edificio con 7 oficinas para el personal administrativo, donde también tenían un pequeño espacio destinado a la venta de saldos. En este espacio se localizaban las oficinas del Director General y el Director Administrativo. Dentro de este edificio, en la parte de atrás, se encontraba un pequeño espacio acondicionado como cafetería que contaba con un fregadero y un horno de microondas. Frente a este espacio, pero fuera del edificio, se hallaba el área de lockers y algunas mesas que servían como comedor, que estaban bajo un techo de lámina.

Frente al edificio se ubicaba la nave industrial que era utilizada para el proceso productivo. La nave industrial contenía 6 departamentos destinados a la manufactura de muebles para oficina (Carpintería, Empaque, Archiveros, Metales, Prensa y Pintura), así mismo albergaba un área de almacén -donde ubicaban la

materia prima-, oficinas de producción -donde se encontraban el Gerente de Producción y el Gerente de Ingeniería-, y el área de tráfico que se encargaba de llenar los camiones que distribuirían el producto a las tiendas o a los clientes. Atrás de esta nave estaba otro edificio que también era utilizado como almacén e igualmente aquí se depositaba materia prima que ya no cabía en la nave.



Ésta empresa es originaria de la Ciudad de México. Comenzó a manera de taller en el año de 1986 con la fabricación de muebles de madera para computadora, en 1988 aumentó su crecimiento en términos de expansión física en un 90%, al año siguiente se introdujo el metal en la fabricación de los muebles, en 1992 comenzó la fabricación de muebles para la oficina en general y no únicamente para computadora. En 1994 ampliaron sus modelos para un mercado más amplio y en el 2000 se establecen como fábrica en la ciudad de Querétaro; por último, en el 2002

ampliaron su fabricación a clósets, además del mobiliario de oficina. (Curso de Inducción a empleados de la "empresa C")

En el momento de realizar la investigación contaba con tres marcas:

- 1.- Muebles para oficina de alta calidad.
- 2.- Producción de clósets.
- 3.- Distribución de muebles para oficina.

Aun, cuando existían estas tres partes de la empresa, la producción se hacía en el mismo lugar y de la misma forma, el material y la distribución de cada uno de estos artículos era lo que cambiaba para cada una.

Para la empresa, la forma más importante de ver el crecimiento que habían tenido a lo largo del tiempo era considerando los metros cuadrados que habían aumentado desde que comenzaron como taller hasta el momento en que se conformaron como empresa. Sin embargo, hace dos años tuvieron que disminuir la extensión de la nave para rentarla, pues necesitaban dinero, y esta parte de la nave hasta el momento no había sido recuperada, así que, aunque el número de empleados había aumentado por la introducción de un segundo turno, el dueño de la empresa la percibía "más pequeña" en todas proporciones.

Los principales cambios en la empresa han provenido de las oportunidades que se les han presentando ya sea ganando concursos o consiguiendo pedidos grandes para diferentes empresas como son Sam's, Liverpool y Office Depot.

En el 2005 ganaron un concurso de diseño promovido por la SEP, el premio fue la fabricación masiva de dicho diseño. Este suceso provocó la extensión a un segundo turno y el aumento de personal que se necesitaba para satisfacer la demanda de dicho mueble.

Posteriormente, se logro la distribución de un mueble para Sam's, de forma también masiva, manteniendo el segundo turno y el personal contratado. De hecho, se pensaba abrir un tercer turno para cubrir las demandas de éste producto.

Debido a la introducción de nuevos artículos y la demanda de los mismos, se adquirió maquinaria para cortar y moldear madera²³ en base a aglomerado, ya que, anteriormente se utilizaba sólo madera y el proceso era distinto. Éstas máquinas fueron traídas de Alemania, y eran las que determinaban el ritmo de trabajo en el departamento de carpintería, ya que cubrían una gran parte del trabajo que se requería. Por el constante desgaste de éstas, se requirió de un ingeniero en mantenimiento de producción quien se encargaba de darles la manutención requerida, y en caso de necesitar refacciones hacía la transacción desde Querétaro a Alemania y él mismo las instalaba.

De la misma forma, la maquinaria del departamento de Metales, de Prensa y de Pintura eran extranjeras, traídas de Alemania o de Italia, cuyo mantenimiento requería de constantes revisiones, las refacciones también se traían del extranjero.

A pesar de esta tecnología especializada, en la mayoría de los departamentos se podían encontrar plantillas diseñadas para diferentes muebles que buscaban facilitar el trabajo y hacerlo más preciso. Estas plantillas eran creadas por el encargado del área de Diseño.

4.2 Cultura organizacional

4.2.1 Símbolos

Hemos considerado a los símbolos como una manifestación de la realidad que otorga cohesión a una organización, aunque los símbolos también son utilizados como puntos de diferenciación entre grupos de los distintos niveles de la jerarquía; dichas expresiones las podemos observar en la “empresa C” de la siguiente forma:

²³ La maquinaria que tenían fue desarrollada y construida por uno de los trabajadores. Funcionaba a base de plantillas y solo para el moldeo de ciertos muebles, y aunque todavía conservaban estas máquinas ya no se usaban como antes. Hasta el momento de la investigación, este trabajador era quien se encargaba del diseño de los muebles, y quien elaboró los diseños de los muebles para la SEP y para Sam's.

Símbolos	Área de trabajadores.	Área de personal administrativo
Cafetería	Tres mesas puestas a la intemperie, llenas de grasa, una máquina de refrescos y un horno de microondas.	Cubículo al interior del edificio con cafetera, refrigerador, anaquel con galletas, azúcar, café, crema, refrescos, etc., sin costo para el personal administrativo.
Limpieza	Cada empleado limpiaba su área después de su jornada.	Personal especializado en limpieza de estas áreas.
Íconos	De tipo religioso en cada área de la planta.	Reconocimientos de los concursos y eventos en los que ha participado la empresa.
Señalamientos	Señalamientos de emergencia, además de insuficientes, ocultos bajo cajas y estantes.	Rutas de evacuación ubicadas en lugares estratégicos.
Carteles	Con información hostil de sanciones en caso de incurrir en faltas.	Con la misión y visión de la empresa.
Baños	<p>* El acceso por parte de los trabajadores requería de pasar entre dos maquinas y debajo de un carrusel que transportaba piezas de metal y al mismo tiempo una parrilla que las calentaba.</p> <p>*Los baños eran aseados por los trabajadores después de su turno y de haber limpiado su área de trabajo, cada tercer día. Esto propiciaba que los baños estuvieran sucios.</p> <p>*Los baños eran insuficientes para la cantidad de trabajadores, pues solo había uno para hombres y uno para mujeres en toda la planta. También estaban descompuestos y tenían fugas.</p>	<p>* Los baños no estaban señalados para evitar la entrada de personas externas al área administrativa.</p> <p>* Los baños se aseaban diario por la persona encargada de la limpieza.</p> <p>* Había dos baños para las 6 personas que se encontraban en ésta área.</p>
Distribución del Mobiliario	Rutas de evacuación y pasillos bloqueados, incluso por maquinaria de la empresa.	Mobiliario organizado, que permitía el paso del personal en caso de emergencia.

Otras manifestaciones simbólicas dentro de la empresa eran la celebración a la virgen de Guadalupe y la fiesta de Navidad. La primera, de sentido religioso, era importante para la compañía para externar sus creencias (considerando que la mayoría de los trabajadores eran católicos); mientras que la segunda era importante porque tenían la oportunidad de convivir alternadamente al trabajo, además ayudaba a la cohesión y sentido de pertenencia a la organización.

En años anteriores, la fiesta se realizaba en las instalaciones de la fábrica y la empresa ponía la comida y los refrescos. En el año que estuvimos haciendo la observación (2005), en principio se planeó la fiesta en las instalaciones de la empresa, pero se les pidió a los trabajadores que trajeran su refresco y sus vasos, también se les pidió una cooperación para adornar la virgen y otra para la comida, la empresa pondría las mesas y sillas, además, esta fiesta sería sólo para trabajadores y la fiesta para el área administrativa sería en otro lugar, bajo condiciones diferentes. Esto provocó una reacción de molestia, muchos de los trabajadores expresaron que no asistirían y no dieron la cuota que se les pedía.

Debido a las molestias manifiestas, la administración de la empresa planeó una comida en un restaurante cercano, donde cada trabajador podía llevar a una persona más. Se dio comida y dos bebidas por persona, no se les pidió cuota para la fiesta y no se separó al área administrativa de los trabajadores. Durante la celebración se les entregó reconocimientos a varias personas por su desempeño, por su trabajo, por su actitud, por la puntualidad, y por antigüedad. Los reconocimientos fueron entregados tanto en el área administrativa como en el área de producción. Además se hizo un reconocimiento general por la producción en ese año.

El Asistente de Director y el Director se integraron a la dinámica de la fiesta participando en los concursos de baile y canto que se organizaron, recorriendo las mesas para ver como se encontraban todos. Destacó también un conflicto que hubo entre dos personas de diferentes departamentos.

La fiesta tuvo un impacto importante en la población de la empresa, ya que ocurrieron casos como el de una trabajadora que tenía más de 3 años en la fábrica y desistió de salirse en enero, como había manifestado, porque recibió un

reconocimiento a su trabajo. Así como de las personas que decidieron no salirse por haber fraternizado con otras con las que no habían tenido oportunidad de convivir. Aunque en el caso de las personas que discutieron, una de ellas se salió de la empresa por esta circunstancia.

4.2.2 Creencias

Como hemos mencionado las creencias son ideas o hechos (reales o imaginarios) elaborados por la mente para dar respuestas a preguntas complejas. Los miembros de una organización comparten dicha idea y darán por buena una proposición, por lo tanto, actuarán como si fuese real (aunque no lo sea), acumulando estas ideas para después compilarlas en un dogma, mismo que define las normas y valores necesarios para poder legitimarlo, logrando así, el funcionamiento de la organización.

En el caso de la “empresa C” pudimos observar que la ideología se transmite a los trabajadores, a través de símbolos gráficos (carteles) y verbalmente, para que estos a su vez la asuman y posteriormente se apropien de ella. Lo que se buscaría con esto es que los trabajadores compartan dicha ideología y debido a la apropiación que hicieran de ella se convirtiera en una creencia, sin embargo, en la realidad de la empresa esto no sucede debido a la contradicción del contenido de la misma.

La importancia de que los trabajadores asuman la ideología como una creencia radica en que la empresa en realidad esta difundiendo sus metas y si los trabajadores se apropian de ellas se pueden alcanzar.

Ideología de la empresa (información textual otorgada por la empresa):	Lo observado.
Misión: <i>Maximizar la productividad y mejorar el entorno de personas y organizaciones optimizando el uso de espacios mediante productos altamente diferenciados con diseños funcionales, atractivos, innovadores y con una filosofía de calidad total.</i>	La misión esta expresada en términos de mejorar el entorno de los compradores como forma de maximizar productividad, es decir, se preocupa más por el escenario, sin considerar nada de organización interna y por ejemplo, en el área de producción el uso del espacio no era diferenciado, ni funcional, por

	lo que había saturación de maquinaria en un espacio reducido y un caos en los pasillos.
Visión: <i>Ser una empresa líder mundial en marcas de muebles, reconocida por la alta calidad de sus productos y atención al cliente, por brindar una gama de muebles al alcance del presupuesto de todas las personas y por el compromiso de lograr la satisfacción total del cliente.</i>	La visión de la "empresa C" demuestra el interés de formar una empresa mejor, sólo hacia el exterior. Sin embargo, no existía un control de calidad, entendida como las características de un producto que satisfacen las necesidades del cliente, y si bien el departamento de empaque fungía como supervisor de dichas cualidades, no obstante, los parámetros de calidad de la "empresa C" se basaban en cuántos muebles eran devueltos.
Políticas: <i>Estamos comprometidos con nuestros clientes para entregar productos de alta calidad, que cumplan con los requisitos establecidos, apoyándonos en un sistema de calidad y en la mejora continua de nuestros procesos.</i>	Una política organizada en torno al producto y dirigida hacia el exterior, que se lleva según un estatuto que medían la calidad el producto en razón de que no hubiera devoluciones, es decir, en su lógica, entre menos producto devuelto mayor era la calidad.

4.2.3 Normas y Valores

Además de las creencias, en una organización también se comparten normas y valores que la empresa establece para generar un compromiso y reafirmar la identidad entre los miembros que la componen, estos elementos han sido explicados en el capítulo uno.

El siguiente cuadro muestra las normas, reglas, valores y principios que la empresa promovía a sus empleados en la capacitación de ingreso. Hay que destacar que dicha capacitación era reciente pues en el momento en que hicimos la investigación de campo, era la primera vez que se brindaba, así que los trabajadores de más de un año no la habían recibido. Sobre lo manifiesto en esa capacitación al nuevo personal de la empresa observamos aspectos que no se asemejaban precisamente al reglamento:

Reglamento (información otorgada por la empresa)	Lo observado.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Contratación: Tener más de 16 años cumplidos, ser aprobado por el responsable del área, no tener familiares laborando dentro de la empresa.</i> • <i>Tipos de Contrato: determinado, indeterminado u obra determinada.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Esta contratación de menores (entre 16 y 18 años) es ilegal según la Ley Federal del Trabajo; además los trabajadores de ésta edad salían después de las 11 de la noche y sus jornadas eran de más de 8 horas. • Había parientes consanguíneos en primer grado laborando dentro de la empresa.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Entrada y salida: registrar personalmente su entrada y salida, no hay tolerancia excepto extraordinariamente con 10 minutos. Tres retardos es una falta. Una falta es un día no pagado.</i> 	<p>Este apartado se trataba de cumplir al pie de la letra, con la excepción del retraso de algún operario indispensable para toda la operación, en cuyo caso el supervisor del área le permitía la entrada a pesar de los tres retardos reglamentarios.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Orden y limpieza: herramientas y material de trabajo en orden y limpio antes de terminar la jornada. Limpiar área de trabajo terminando el turno.</i> 	<p>Esta acción no era supervisada y tampoco penalizada en caso de omisión, ni reconocida si se realizaba.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Obligaciones del empleado: presentarse aseados, limpios y correctamente vestidos, guardar orden y compostura durante las horas del trabajo,</i> • <i>Prestar auxilio en caso de siniestro,</i> • <i>Cumplir estipulaciones que marque la "empresa C" ya sea verbales o escritas.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Con esto se refiere a la ropa, accesorios o incluso el cabello largo y suelto, que podrían ser peligrosos (en caso de atorarse con alguna máquina) o incómodos para laborar, sin embargo, los (as) trabajadores portaban collares, minifaldas y zapatos inadecuados para correr en caso de siniestro. De hecho la empresa no proporcionaba la ropa de seguridad. Por lo tanto no había sanciones. • La empresa carecía de un departamento de seguridad e higiene, así como de una enfermería. Cuando ocurría algún accidente el empleado más cercano era el que trataba de socorrer a la víctima; sin embargo, no había ningún tipo de capacitación para poder actuar de una manera viable y había un total desconocimiento de la ubicación del

	<p>material de curación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuando ocurría algún accidente se trasladaba al herido a un hospital en el automóvil particular de algún administrativo.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Responsable del área: vigilar la seguridad, eficiencia y disciplina de los empleados, impartir a los empleados el debido entrenamiento, dar cuenta de pagos extraordinarios a los empleados, escuchar e investigar las quejas que ante ellos presenten sus subordinados.</i> 	<p>Los supervisores controlaban el ritmo de la producción según las especificaciones del Gerente de Producción, y sí instruían al personal que continuamente entraba.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Sanciones:</i> 	
<p><i>Suspensión de 1 a 8 días: ausentarse del área de trabajo, hacer propaganda de cualquier clase, falsear informes, comunicar o preguntar información sobre sueldos de compañeros de trabajo, cometer actos inmorales.</i></p>	<p>No observamos ningún caso en el que se sancionara a algún trabajador con este tipo de suspensión, ya que los operarios y demás empleados eran imprescindibles a toda hora dentro de la jornada.</p>
<p><i>Rescisión del contrato: registrar a otro en asistencia, prestar servicios de cualquier naturaleza (aun de manera gratuita) a otra empresa que se dedique a actividades similares, más de tres faltas, negarse a adoptar medidas para prevenir accidentes, desobediencia injustificada a sus superiores siempre que se trate de trabajo contratado, presentarse en estado de ebriedad o bajo la influencia de alguna droga en los perímetros de la planta.</i></p>	<p>No vimos ningún caso en el que se despidiera a algún trabajador por alguno de estos motivos.</p>

- Descansos dentro de la jornada de trabajo: en el 1º turno la entrada es a las 6 a.m., la salida es a las 3.30 p.m. y la hora de comida de 11.30 a 12.30 p.m. lo cual se informaba en la capacitación. Sin embargo, la hora de comida se reducía

a 15 min. ya que salía cada departamento por separado, por varias razones: no había lugar para todos en el lugar designado para comedor, no debía dejar de producir la planta en ningún momento y por las condiciones del ambiente (ya que el comedor se encontraba a la intemperie), por el polvo y el aire que contamina los alimentos. Lo mismo ocurría en el 2º turno: entrada a las 3:30 p.m., salida a las 12:30 p.m. y hora de comida de 7:30 a 8:00 p.m.

- Días de descanso: jueves, viernes y sábado de la Semana Santa, medio día del 10 de mayo, 2 de Noviembre y 12 de Diciembre.
- Vacaciones: Los empleados con más de un año de antigüedad tenían vacaciones proporcionales al tiempo de laborar en la empresa:

1 año	6 días
2 años	8 días
3 años	10 días
4 años	12 días

Después del 4º año 2 días hábiles por cada 5 años.

- Los permisos eran sin goce de sueldo; pagar el tiempo contemplado en el permiso era decisión del jefe inmediato; la receta que extiende el Seguro Social no amparaba la inasistencia, sólo la justificaba; todo permiso debía ser solicitado por escrito con dos días de anticipación a su jefe inmediato y al gerente de planta.

Para poder desarrollar el procesos productivo de manera adecuada, se manifestaban una serie de valores que la empresa buscaba en los empleados en general:

Los valores (información otorgada por la "empresa C"):	Lo observado.
Compromiso: <i>va más allá de cumplir con una obligación.</i>	La pretensión de la "empresa C" hacia sus trabajadores para que hicieran algo más que sus tareas establecidas, no se daba por la falta de reciprocidad; ya que, el área

	administrativa no se comprometía con los mismos trabajadores, por lo que, la manera de trabajar de ellos era sólo en la medida en la que se les tratara o el ejemplo que recibieran.
Comunicación: <i>una buena comunicación puede hacer la diferencia entre una vida feliz o una vida llena de problemas.</i>	En general la comunicación entre los trabajadores era más frecuente y de forma cordial, mientras que la comunicación vertical era protocolaria e insuficiente.
Perseverancia: <i>Trabajar es solo el primer paso, hacerlo bien y con cuidado en los pequeños detalles es cuando se convierte en un valor.</i>	La constancia que se buscaba en el trabajador se deterioraba porque las condiciones en el área de trabajo no eran las adecuadas para tener seguridad y menos para desarrollar el trabajo al máximo.
Responsabilidad: <i>no puedes conformarte con vivir como lo hacen los demás, por el contrario, has de llevar una vida llena de responsabilidad.</i>	Nos parece un tanto confuso y redundante el valor expresado, pues la responsabilidad es vista como lo contrario al conformismo. Contradictoriamente la empresa fomentaba el individualismo, sin darle la prioridad debida al trabajo en equipo (principio indispensable asociado a la responsabilidad, puesto que todas las áreas dependían entre sí y si una no cumplía, afectaba a las demás).
Honestidad: <i>La honestidad es una de las cualidades que nos gustaría encontrar en las personas o mejor aún, que nos gustaría tener.</i>	La honestidad es un valor muy promovido por distintas empresas porque evita los robos, los problemas, contradicciones, es decir, conlleva a que los empleados hablen claro y reconozcan defectos y habilidades; sin embargo, la redacción de éste valor dentro de los estatutos de la empresa requería la honestidad en sus trabajadores pero por la manera en que estaba redactado, daba a entender que los trabajadores del área administrativa reconocían que ellos no eran honestos.
Transparencia: <i>los que hacen bien las cosas nunca tienen nada que ocultar.</i>	Cuando había un error de producción era conocido el origen y la persona que lo cometió, por la delimitación de las mismas áreas en las que estaba dividida la producción. La transparencia existía, y no precisamente por que se quisieran o no ocultar las cosas.
Felicidad: <i>el ser feliz no es un estado</i>	La actitud del personal administrativo hacia

<i>de ánimo, es una actitud constante.</i>	los demás trabajadores no reflejada una "actitud constante" de felicidad, ya que, era restringida, limitada un trato impersonal pues se limitaba a pagos y correctivos verbales en cuanto a las tareas laborales.
--	---

Los valores están manifestados, no tanto como definición o como acción a conseguir en conjunto en la empresa, sino como una mera frase, en algunos casos sin relación. Además de los anteriores valores se expresaban una serie de principios:

Principios:	Lo observado
Trabajo en equipo: cooperación, compañerismo, involucramiento.	Uno de los valores promovidos por la empresa era la responsabilidad que sugería la individualidad de los trabajadores y ello en buena medida, se contraponía a este principio; a pesar de la contradicción, los empleados requerían del trabajo de equipo para poder laborar.
Calidad: hacer bien las cosas a la primera, atención en pequeños detalles, mejora continua.	Se fomentaba el ahorro de recursos materiales, de hecho, si algún trabajador generaba una cantidad de basura de manera irregular se le amonestaba de manera verbal pues se suponía que había desperdicio.
Creatividad: aportar ideas, contribuir a la mejora de la organización.	Había la posibilidad de una retribución económica si se contribuía con ideas para reducir gastos o mejorar la eficiencia en la producción, sin embargo, observamos un caso en el cual una empleada hizo su aportación y el supervisor del área la presentó ante los administrativos como propia, eso desanimó a los demás empleados.
Orden: tener un lugar para cada cosa, mantener cada cosa en su lugar, tirar la basura en su lugar.	El área de producción era caótica incluso por la misma maquinaria, sin embargo los trabajadores sabían donde se localizaba su herramienta de trabajo y los recursos para poder laborar, más por costumbre que por orden.
Integración: cada empleado es parte	La integración era sólo de forma horizontal,

importante de la empresa, lo que hace beneficia o perjudica a todos, debe pensar en los demás, no sólo en si mismo.

los trabajadores buscaban actividades alternativas al trabajo para convivir.

4.3 Comunicación

En el primer capítulo hicimos referencia a las diversas formas de comunicación como: verbal-no verbal, formal-informal, flexible-rígida, honesta-distorsionada, directa-indirecta; mientras que la información puede ser completa o incompleta.

De acuerdo a la extrapolación que hicimos del sistema cultural propuesto por Andrade (1996) a la comunicación, esto se manifiesta de la siguiente forma en la empresa que estamos describiendo.

- Manifestaciones conceptual-simbólicas²⁴: en la “empresa C” este tipo de manifestaciones se reflejaban en la forma en que difundían su historia haciendo hincapié en sus orígenes con “grandes dificultades”, ya que evocaban su taller inicial donde toda la familia del dueño colaboraba en la fabricación de los muebles y no tenían los recursos tecnológicos con los que contaban en el momento de la investigación. Lo que provocaba desconcierto en el área administrativa era el hecho de que los trabajadores se quejaran de las condiciones actuales, cuando éstas eran “mejores” que en sus inicios.

Una forma de medir su desarrollo era en base a las dimensiones espaciales que podían percibirse desde el exterior, dejando de lado otros aspectos al interior de la organización, como el desempeño y eficiencia de los trabajadores. Esto también se manifestaba en su misión y visión, las cuales, se enfocaban a satisfacer las necesidades de los clientes y las personas del exterior de la empresa, y no así de las personas que la conformaban.

- Manifestaciones conductuales: La interacción al interior de la “empresa C” era prácticamente horizontal y se extendía al exterior de la misma con convivencias

²⁴ Como su nombre lo indica hace referencia a todo lo que tenga que ver con dispositivos simbólicos que integran a una organización, como son misión, visión, historia y prioridades.

que se realizaban fuera de la empresa, donde solo participaban trabajadores y se exceptuaba al personal del área administrativa. La interacción vertical se limitaba a lo formal.

Dentro de las pautas de comportamiento se ponía en evidencia la contradicción existente entre lo establecido formalmente y lo "clandestinamente permitido", con esto hacemos referencia a lo que a pesar de estar prohibido por el reglamento de la empresa se llevaba a cabo y no era sancionado, aun cuando en toda la organización tenían conocimiento de estos hechos. Algunos ejemplos de este comportamiento eran las relaciones sexuales que se daban en espacios establecidos por los mismos trabajadores, dentro de instalaciones en la empresa, en horarios de trabajo. Otro ejemplo de ello eran las relaciones de parentesco entre los trabajadores que reglamentariamente no debieran existir, como el caso del departamento de Archivo donde todos eran parientes consanguíneos. Se podía observar también el caso del arreglo personal "inapropiado" para el trabajo, puesto que algunas obreras usaban zapatos de tacón, minifalda, aretes largos, collares y/o cabello suelto, lo cual representaba un peligro al estar en contacto con las máquinas, al transitar por la planta debido a los residuos de madera y metal e incluso ocasionaba distracciones en los demás trabajadores.

- Manifestaciones estructurales: El objetivo de los elementos que componen las manifestaciones estructurales es marcar las pautas a seguir para así poder alcanzar las metas establecidas por la organización. Tal es el caso del reglamento que se aplicaba a todos los miembros de la organización, sin embargo, solo tenían acceso a éste el primer día de trabajo que era de capacitación. Debido a la escasa difusión del reglamento no había una homogeneidad de normas y sanciones, por lo que las condiciones para hacerlo cumplir quedaban sujetas al criterio de cada supervisor. Independientemente del reglamento. Lo que realmente le daba estructura a la organización y regulaba a los trabajadores eran las jerarquías establecidas en el organigrama, ya que los supervisores eran los que determinan las actividades, responsabilidades, funciones y sanciones aplicables a cada trabajador. El estatus sólo estaba en función de que fuera reconocido por los trabajadores, tal es el caso del Gerente y

el Supervisor de Producción quienes debido a la constante interacción con éstos, tenían mayor influencia que el Gerente General o el Administrativo, que tenían un puesto más alto que los anteriores.

- Manifestaciones materiales: Estas se ven reflejadas a partir de elementos tangibles como los recursos económicos, físicos y tecnológicos de la organización. En el transcurso de éste capítulo hemos hecho referencia a la distribución del espacio y la forma de concebir a la empresa más por los aspectos físicos que por los sociales, muestra de ello era la inversión hecha en un circuito cerrado, con el fin de proteger el material y vigilar a los trabajadores, a partir del robo de un par de hornillas *“muy caras...y además son muy grandes,...quien se las halla llevado debía saber en donde venderlas”* (según el Jefe de Mantenimiento), sin embargo, el material de seguridad para los trabajadores era limitado y restringido. En este ejemplo podemos observar que la prioridad en el presupuesto de la empresa era la inversión y el cuidado de la cultura material, mas no así de los demás componentes de la organización.

4.3.1 Comunicación descendente:

En el primer capítulo referíamos que Katz y Kahn (1975) señalan cuatro elementos que explican este tipo de comunicación:

- Las instrucciones: Las primeras instrucciones a un trabajador en la “empresa C” las recibía en la capacitación, donde se especificaba el reglamento, los principios y la estructura general de la empresa, posteriormente se le asignaba a un departamento en donde el supervisor determinaba las actividades que eran parte de su trabajo, las cuales se iban aprendiendo con el paso del tiempo.
- Legitimación de las tareas impuestas: Como ya mencionamos los trabajadores le daban más importancia a las actividades asignadas por jerarquías directas (jefes inmediatos), en comparación con las impuestas por niveles más altos o de otros departamentos y que no se relacionaban estrechamente con ellos.

- La información que recibe el empleado acerca del proceso productivo que utiliza la organización: La forma en que los trabajadores conocían acerca del proceso completo era a través de los mismos compañeros. Esa información no se les mencionaba, no la recibían en la capacitación, ni por medio de los supervisores. El único departamento que recibía más información acerca del proceso productivo era el de Empaque, ya que fungía como enlace de los departamentos al interior y al exterior de la empresa. Al interior por que era el receptor de las piezas terminadas por los otros departamentos y operaba como filtro de calidad por que no había área específica que se encargara de verificar éste aspecto; al exterior por que era paso siguiente a la distribución.
- Las observaciones y correcciones respecto al desempeño de los empleados, es otra característica dentro de la comunicación descendente: Esta función solo la realizaban los supervisores o en su defecto el gerente de producción o supervisor de producción quienes directamente llamaban la atención a los trabajadores en caso de incurrir en una falta o equivocación en el trabajo. No había un parámetro de correctivos sino que dependía del trabajador que recibía la sanción como del que la aplicaba.

4.3 2 Comunicación ascendente

En la empresa "C" la comunicación de los trabajadores hacia los directivos existía sólo en función de los mandos medios quienes transmitían sus inquietudes al área administrativa. Esta información podía llegar completa, incompleta o tergiversada pero independientemente de ello a los directivos no les importaba. Un ejemplo, es que hubo un concurso en el cual al trabajador o empleado que aportara una mejora al proceso de producción se le retribuiría económicamente y al departamento al que pertenecía se le otorgaría un viaje; sin embargo la persona que dio la idea de mejora nunca le reconocieron el mérito y al contrario su idea se la adjudicó su supervisor y aunque la persona se quejó ante los directivos, éstos terminaron por darle la retribución al supervisor y al departamento no le otorgaron el prometido el viaje.

4.3.3 Comunicación Horizontal

Este tipo de comunicación es la que se genera a partir de la interacción entre compañeros que comparten las normas, las medidas de seguridad, el ambiente y las condiciones laborales.

En la "empresa C" la comunicación horizontal permitía la cohesión entre los trabajadores provocando que, a pesar de la mala impresión que tenían de la empresa, según la encuesta realizada en 2005, 53% no tenía planes de cambiar de trabajo en los próximos 2 meses, 64% estaba conforme con el ambiente laboral, principalmente por que se llevaba bien con los demás, y por otro lado la "*voluntad que había para llevarse bien, todos entre sí*" (Maribel, 23 años, Departamento de Empaque). Tocante a la satisfacción con el trabajo, 79% estaba conforme con éste: la razón principal fue que les gustaba lo que hacían. Al 16% de este 79%, le gustaba que el trabajo "*le exigiera superarse*".

La relación que mantenían los trabajadores entre sí era estrecha, ya que, incluso propiciaban actividades fuera del horario de trabajo, como reuniones, partidos de fútbol, compadrazgos, que permitían que esta relación continuara externamente a la empresa. Por otro lado, en algunos casos favorecía las relaciones amorosas entre los compañeros, lo cual representaba un problema para los supervisores que implementaban medidas para que no coincidieran en los horarios de trabajo o de comida, aun si los trabajadores pertenecían a departamentos diferentes.

4.3.4 Redes de comunicación

Las redes son aquellas que unen las diferentes partes de la estructura en una organización con respecto a la comunicación, de acuerdo al sistema de Goldhaber (1991) las redes pueden mostrarse de la siguiente forma:

- La red del sistema total, que comprende los patrones de comunicación propuestos por Hall (1996) entre todos los individuos de una organización:

Rueda: la comunicación que fluye de un grupo de personas hacia el interior, tal es el caso de las reuniones de convivencia que se organizaban en cada

departamento excluyendo a personas ajenas a éste. Así mismo el área administrativa organizaba sus reuniones dejando de lado a los demás integrantes de la organización.

Circulo: Se refiere a la comunicación sin distinción de receptores, no obstante este tipo de patrón no se daba en la empresa "C" porque se restringía la información dependiendo del receptor, tanto de forma descendente como ascendente la comunicación se transmitía de manera tergiversada o simplemente había ausencia de la misma.

Canales: este patrón nos indica que todas las personas deben comunicarse entre sí. Sin embargo en la empresa "C" esto ocurría sólo de manera horizontal.

- La red de grupo es como un subsistema cuyos elementos interactúan uno con otro con más frecuencia que con otros miembros del sistema de comunicación. Muestra de ello era la relación que existía entre el área de Tráfico y el área de Empaque, los cuales tenían una relación constante, no así los demás departamentos (Metales, Pintura, Carpintería) los cuales tenían relación directa entre sí más no con el de Tráfico.
- Red personal, se refiere a la forma particular que tiene un individuo de generar su "ambiente de comunicación". Puede ser radial, donde un individuo interactúa con otros individuos y éstos no lo hacían entre si, como el supervisor del área de Metales que se relacionaba con mayor frecuencia con personas de otros departamentos y éstas no convivían entre sí. Al contrario de la forma radial, la entrelazante une a los conocidos de un individuo pero en correspondencia a él, esto sucedía con el responsable del área de Diseño que por su trabajo, el cual consistía en elaborar plantillas de muebles y además probar dichas plantillas en diferentes departamentos, establecía vínculos con personas de otras áreas y éstas interactuaban entre si por medio de él.

4.3.5 Conflictos y convenios

Los conflictos pueden originarse por tres factores presentes en la comunicación, ya sea descendente, ascendente u horizontal:

- **Omisión:** Como ya hicimos referencia, desde la comunicación descendente existía omisión de la información respecto al proceso productivo y la ideología de la empresa hacia los trabajadores. Un ejemplo del problema que ocasionaba esto era el caso de los muebles que se hicieron para la SEP. Constantemente se les decía a los trabajadores que había un atraso considerable con respecto a la entrega de los muebles, pero no entendían el por que, ya que no se les explicaba que la institución hacía una selección de estos, y la “empresa C” estaba comprometida a reponer los que rechazaba.
- **Distorsión:** Debido a la omisión, se provocaba la distorsión de la información. Siguiendo el ejemplo anterior, al no haber una explicación clara y homogénea de lo que sucedía en el momento de la entrega de los muebles de la SEP, había descontento por parte de los trabajadores, ya que la poca información que les llegaba, daba como resultado versiones distorsionadas y múltiples.
- **Sobrecarga:** Este aspecto no sucedía en la empresa, ya que, en realidad, el problema que originaba conflictos era la omisión de la información.

4.4 Trabajo

En el primer capítulo se abordó la diferenciación que hace John Holloway (2007) del trabajo según su función, en abstracto o intelectual y en útil o manual.

En la “empresa C” el trabajo abstracto era realizado por la parte administrativa, quienes se ocupaban, dentro del proceso productivo, de la planeación, organización y evaluación del trabajo manual, el cual se podía dividir en dos partes: la elaboración del producto por parte de los trabajadores y la venta del mismo por parte de algunos empleados. La primera parte de este trabajo útil, se desempeñaba en las instalaciones de la Ciudad de Querétaro, la segunda, se efectuaba desde las oficinas que conservaba la empresa en la ciudad de México, por esta razón, en la presente

tesis, respecto al trabajo manual, abordaremos sólo lo que se refiere a la elaboración del producto.

El proceso productivo, para Marx, se compone del proceso de valorización y del proceso del trabajo, dotándolo de una naturaleza dual, ya que es una actividad objetiva y subjetiva al mismo tiempo, al ser una interacción inmediata o mediata con otros individuos que ponen en juego relaciones de poder, dominación, cultura, discursos, estética y formas de razonamiento.

La primera parte del proceso productivo de un artículo era su diseño y la aprobación del mismo. Esta área estaba comandada por una sola persona responsable de los diseños, el prototipo, así como la elaboración de moldes y planillas. En la empresa existían tres tipos de diseño:

- Personal: En el que el diseñador creaba un proyecto a base de inspiración propia.
- Lo que el cliente pide: Esto dependía del mercado al que iba dirigido y de las necesidades de la demanda. También aquí entraban los diseños que se necesitaban para meterlos a concurso.
- Similar al de la competencia: Lo que implicaba un estudio de otros productos similares pero con el objetivo de mejorarlos.

Posteriormente, el diseñador hacía un prototipo del artículo para presentarlo al área administrativa, pues para poder producirlo hacía falta su aprobación. Lo que tomaba en cuenta la administración, cuando se presentaba un prototipo era la necesidad de lanzar al mercado un nuevo producto. Consecutivamente, se tomaba en cuenta: la utilidad del mueble; la forma que debía tener; el costo, tanto el de producción, como el que tendría una vez salido al mercado; que fuera producible, de lo que dependía la maquinaria con que contaba la fábrica.

Después de estas consideraciones, se hacía la presentación al área de ventas y a los posibles clientes, para ver si se requería de alguna modificación. A continuación, se hacía un programa para la elaboración de éste producto, tomando en cuenta aspectos como: materia prima y recursos tecnológicos necesarios;

departamentos y turnos que intervendrían, así como, trabajadores requeridos todo esto con el fin de no alterar procesos productivos de otros artículos.

Luego, el área de ingeniería hacía planos, instructivo y armaba el prototipo final para hacer una exposición de estos materiales ante el área administrativa, una vez aprobados se pasaba a la elaboración de los moldes y plantillas necesarios, y se reunía a los supervisores para explicarles el proceso que seguiría la elaboración del artículo en cuestión. El ritmo de la producción dependía de la demanda de sus productos.

En 2005 se hicieron 10 diseños para nuevos productos que se lanzaron al mercado, éste departamento podía sacar un diseño express hasta en 48 horas. Después del área de diseño pasaba a los siguientes departamentos:

Metales: La materia prima de éste departamento era traída desde la Ciudad de México. El metal pasaba a la "Cortadora Automática" que fue traída desde Italia y que era programada y supervisada por un operador.

La maquinaria en este departamento era utilizada en función de la pieza que se fabricaría; la rauteadora, redondeaba las barras de metal, la asquilla se utilizaba para doblarlo, la troqueladora le hacía cortes, la punzonadora hacía orificios para ser insertados en otras piezas de ensamble y el taladro que lo abocardaba. Todos los trabajadores de ésta área tenían los elementos operativos para manipular estos instrumentos, sin embargo, había un encargado responsable de cada una.

Lo siguiente era pasar por la soldadora, que es donde unen las piezas, manipulada por dos personas, el soldador y el ensamblador. Por último, si fuera necesario, se pasaba la pieza terminada a la pulidora.

Pintura: Primero se lavaban las piezas de metal para desengrasarlas, luego, se pasaban a unas tinas con fosfato para que la pintura se adhiriera, posteriormente, se colgaban en una máquina llamada carrusel para que se escurrieran. A continuación entraban a una caseta de pintura que era operada por una persona que portaba un traje especial debido a la toxicidad de la pintura, dicha operadora debía tomar leche proporcionada por la empresa ya que los químicos entraban hasta por las fosas

nasales del manipulador, y dicho líquido disminuía la toxicidad. Consecutivamente las piezas de metal pasaban por un horno a 200 °C.

Este departamento estaba compuesto por 7 personas, 2 que lavaban el metal en las tinas, 2 que colgaban las piezas en el carrusel, una que descolgaba las piezas, una que pintaba y el supervisor.

Carpintería: Las láminas de conglomerado pasaban a una sierra donde se cortaban al tamaño necesario de acuerdo al diseño de la primera etapa. Esta máquina era operada por una persona en cada turno.

En seguida, la madera pasaba a una modeladora que le daba forma y/o hacía los orificios que permitían ensamblar las piezas. Existían dos máquinas de éste tipo que eran operadas por una persona cada una. El operador de la máquina debía saber programar los movimientos y cortes según el diseño.

A continuación, las piezas se pasaban por la molduleadora, la cual insertaba las molduras correspondientes y era operada por dos personas; después, pasaban a las enchapadoras que ponían una protección a las esquinas de la madera, había 4 de éste tipo de instrumentos.

Empaque: En este departamento se ensamblaban algunos de los muebles y en otros casos se armaban paquetes con las piezas y los instructivos necesarios para que el cliente armara el producto, además, esta empresa, compraba muebles más económicos traídos desde China, los empacaba y vendía como propios.

Cuando los muebles eran hechos en la empresa, la primera parte del proceso consistía en que llegaban las piezas cortadas de conglomerado de la carpintería; los que laboraban en esta área se encargaban de verificar que los orificios estuvieran en el lugar correcto y, además, limpiar las piezas.

Consecutivamente, llegaban las piezas desde el área de metales, se limpiaban y se comprobaba que estuvieran en la forma prevista en los manuales, además, se verificaba que fueran lo suficientemente seguras de usar para el cliente, es decir, libres de rebabas, o algún borde con filo.

El paso subsecuente, era armar las cajas e introducir las piezas de madera y metal del mueble aseguradas con unicel, además, se incluían los implementos necesarios como tornillos, tuercas y pernos para poder unir los segmentos, así como, un instructivo. Se cerraba la caja y pasaba al departamento de tráfico.

Tráfico: Este departamento también era conocido como área de producto final, y se encargaba de organizar los distintos tipos de muebles que iban a las diferentes tiendas o clientes. Llegaban los camiones de carga a la puerta de esta área para ser llenados con los pedidos de los clientes para lo cual contaban con un montacargas y un operador para esta labor.

Algunas de las tiendas que comercializaban sus productos al interior de la República Mexicana eran Carrefour, Liverpool, Soriana y Office Depot. Sin embargo, también había un menudeo que ocasionalmente se vendía al exterior del país, por ejemplo, en una ocasión una empresa industrial italiana buscaba un mueble para sus supervisores, la "empresa C" fue quien proporciono el mueble adecuado a las necesidades de la empresa y por tanto quien abasteció a la misma.

Las temporadas de mayor productividad estaban ligadas a los siguientes factores:

- Proyectos: Como ya se señaló, hubo un concurso nacional por parte de la Secretaría de Educación Pública (SEP) en el que se buscaba el diseño de un mueble para computadora que sería abastecido a escuelas del país; la "empresa C" ganó el concurso y se incrementó un turno (el segundo) para producir exclusivamente este mueble.
- Vacaciones escolares: Había más demanda de muebles para computadora al inicio de clases escolares, así que se producía más en los meses de mayo, junio y diciembre.
- Pedidos específicos: Para el caso de los clósets y líneas de oficina, las tiendas de autoservicio hacían pedidos irregulares a lo largo del año.
- Períodos definidos: En el mes de noviembre, antecediendo a la obtención del aguinaldo y fondo de ahorro por parte de la mayoría de los empleados del país,

que es cuando hay más posibilidad de adquisición, aumentaba la productividad de la "empresa C".

En contraposición, las temporadas de menor demanda eran los meses de febrero, marzo y octubre pues coincide que la mayoría de la sociedad realiza gastos por los periodos vacacionales.

4.5 Empresarios

Al hablar de los empresarios, Gallino (2001) hace una tipología respecto a sus funciones dentro de la organización. Siguiendo este modelo, para la "empresa C", podemos referirlos de la siguiente forma:

De acuerdo a los objetivos de la empresa o del sistema económico se ocupa de las siguientes funciones:

- Iniciar una empresa. Como ya se menciona con anterioridad, esta empresa inicio como una familiar, por lo que, el Gerente General fue el que comenzó, junto con su familia, la creación de la misma. En los inicios de la empresa, el Gerente y su esposa, junto a un pequeño grupo de ayudantes fabricaban los muebles. Él fue el encargado de buscar distribuidores de la materia prima, el mercado para vender su producto, la organización del trabajo, así como, la contratación de los trabajadores. Estas funciones las sigue desempeñando en dimensiones diferentes, pues, aunque existen departamentos encargados de estas actividades él las sigue coordinando.
- Coordinar: Como hemos mencionado, en la "empresa C" el Gerente General establecía los lineamientos de las actividades a realizar por parte de los demás miembros del área administrativa, quienes a su vez repartían las tareas de los supervisores y trabajadores. Entre otras actividades cuando era necesaria maquinaria nueva, él era responsable de la gestión económica para su adquisición.
- Por ultimo, se encuentra la función política del gerente general de la "empresa C", el cual tenía la decisión final sobre el diseño, contemplando la viabilidad de un

nuevo producto, desde la obtención de la materia prima, el volumen de la producción, hasta la posibilidad de comercialización, poniendo en perspectiva los recursos con los que contaba y los que debía obtener. Tal era el caso de la introducción del mueble de la SEP en la que el gerente de producción propuso la creación de un segundo y tercer turno, además de contratar el personal necesario para cubrirlos; sin embargo el gerente general decidió abrir únicamente el segundo contratando el personal que se hubiera ocupado para ambos.

4.6 Empleados – trabajadores

Los empleados son la clase trabajadora que, en las empresas industriales, cumplen con las funciones de planificación, proyección, administración, control de la utilización de los recursos productivos y del trabajo de los obreros, igualmente, se caracterizan por recibir un mejor trato que estos últimos, en lo que se refiere a horarios y prestaciones. Los encargados de realizar estas actividades en la "empresa C", eran los supervisores, los cuales, al entrar eran trabajadores que posteriormente subieron de puesto y adquirieron la categoría de empleados, sin embargo, esto sólo representaba para ellos un aumento de sueldo y responsabilidades, pues las condiciones de trabajo, las prestaciones e incentivos seguían siendo los mismos que se les otorgaban a los obreros. De los mandos medios, el 15% eran mujeres y el 85 % hombres y la edad promedio era 32 años.

Por otro lado, se encontraban los empleados del área administrativa, quienes cumplían con funciones directivas pero no compartían las condiciones laborales de los supervisores, ya que, no contaban con la despensa mensual que se les entregaba a los trabajadores y supervisores si no tenían retrasos; su horario estaba en función de las responsabilidades que les eran conferidas.

En el momento de la investigación había 70 obreros, incluyendo a los mandos medios que tenían relación directa con ellos. Durante la investigación se estuvo trabajando con 68 de ellos, pues dos se rehusaron a participar en el estudio. De este total de población el 47% eran mujeres y el 53% hombres, distribuidos en los 7 departamentos, de los dos turnos. La edad promedio en la empresa era de 24 años,

sin embargo, encontramos departamentos como Tráfico, Empaque, Membrana y Archivero, donde la edad promedio era igual o menor a 20 años. El departamento con el promedio de edad más alto (35 años) era Pintura.

Del total de los trabajadores y empleados que laboraban en la planta, 42 eran solteros y 27 casados o con hijos.

El sueldo, definido como la retribución económica por el trabajo realizado durante un tiempo determinado, en la empresa era de 2 salarios mínimos, equivalente a \$500 semanales. Se complementaba con prestaciones como la afiliación al Instituto Mexicano del Seguro Social, los vales de despensa, el fondo de ahorro, donde una porción del sueldo era guardada y duplicada por la empresa.

Como incentivo se les entregaba una despensa a manera de premio si cumplían con la puntualidad, asistencia y orden en el lugar de trabajo; y el bono de productividad, que correspondía a una retribución económica extraordinaria dependiendo del número de muebles producidos.

4.7 Liderazgo, Autoridad y Jerarquía

En el primer capítulo hicimos referencia al liderazgo como la capacidad de guiar, representar y avalar a un grupo, a decir de la "empresa C" dicho liderazgo no lo ostentaba nadie, ya que lo que existía en realidad era la autoridad formal, entendida como el elemento que dirige la base de la productividad hacia el objetivo primordial de la empresa, teniendo como fundamento una delimitación jerárquica de las tareas propias de su puesto. Esto fue en base a la observación realizada durante el trabajo de campo, misma que puedo ser constatada cuando se le pidió al personal que calificará el apoyo del supervisor. Encontramos el caso de la Supervisora de Pintura, con una calificación más alta, pues como nos comentaron sus subalternas, ella les daba mucho apoyo por tratarse de madres solteras, en su mayoría. Sin embargo, este apoyo no afectaba negativamente la producción, aun cuando a veces la supervisora aceptaba acciones que no estaban estipuladas en el reglamento como por ejemplo, cambiar de turno o entrar más tarde cuando las trabajadoras lo necesitaban a causa de alguna situación relacionada con sus hijos.

Por el contrario, encontramos el caso de los dos Supervisores de Metales. El Supervisor vespertino no permitía ningún tipo de situación fuera del reglamento, ni opiniones de los trabajadores, “era autoritario y absorbente”. La mayoría de los obreros (el 83%) estaban a disgusto con él y no consideraban que su apoyo como tal fuera suficiente, pues cuando tenían una duda o sugerencia no eran escuchados, no les daba ningún tipo de permiso o apoyo aun cuando se trataba de situaciones de urgencia, por todo ello, los trabajadores no acostumbraban hacer horas extras. Este turno presentaba grandes inconformidades, las peticiones para cambiar de horario o departamento eran de casi el 50% y las quejas eran constantes. El caso del Supervisor de la mañana en Metales era opuesto, pues no regañaba a sus trabajadores, él hacía el trabajo si los subordinados no le hacían caso, no le pedían permiso de antemano para faltar o llegar tarde y solo le avisaban. En las juntas que se hacían la participación de los trabajadores en el turno matutino era constante y recíproca, mientras que en el vespertino eran nulas.

La producción en ambos casos no era la esperada por la administración, sin embargo, el turno de la mañana tenía que hacer el trabajo rezagado del turno de la tarde, pues de no hacerlo, en gran medida se detenía parte de la producción.

El apoyo de la Gerencia de Producción fue calificada por los supervisores, entre buena y regular, y un bajo porcentaje de excelente, pero no deficiente.

Un caso destacado en la planta era el encargado de Diseño, pues debido al tiempo que tenía en la planta (5 años) y las actividades que había desarrollado en ella (había participado en la mayoría de los departamentos), ejercía un grado de autoridad informal dentro del personal.

Aunque la autoridad depende del nivel jerárquico que tenga una persona dentro de la organización, la jerarquía no implica necesariamente autoridad, por ejemplo, en la “empresa C” los vendedores que tienen un nivel jerárquico más alto al de los supervisores no tienen autoridad sobre estos.

Aplicando el modelo de Mintzberg a ésta empresa, se representa de la siguiente forma:

- Núcleo Operativo: se encuentra en la base de la organización y está compuesta por los que realizaban el trabajo básico de fabricar los productos y prestar los servicios, en este caso los trabajadores.
- Línea Media: se encuentra arriba del Núcleo Operativo, como son los supervisores. En cada uno de los departamentos de Tráfico, Carpintería, Prensa, Pintura, Metales y Empaque había un supervisor por turno, excepto en el caso de Pintura, pues a pesar de tener dos turnos solo había una supervisora. Las funciones de los supervisores consistían en planear el trabajo que debía realizarse en la semana, organizar a los trabajadores, servir de intermediarios entre la gerencia y el personal, cuidar el material y las instalaciones; sin embargo, compartían las condiciones laborales y tareas de los trabajadores. Así mismo, eran quienes organizaban y determinaban quien hacía horas extras y eran los encargados de pagarlas.
- Ápice Estratégico: Se encuentra en la parte superior de la estructura, son los que organizan la producción y verifican que se lleve a cabo en los términos que ellos mismos han estipulado. En la empresa ésta parte se encontraba ocupada por el Gerente de Producción quien supervisaba y controlaba la producción total en la planta, se encargaba de organizar las cargas de trabajo para cada departamento y para cada turno, por semana, también debía de entregar un reporte mensual a la Administración de las actividades realizadas y de la producción total, así mismo, contaba con la ayuda de un Asistente de Producción, quien era cargado de vigilar que el trabajo se realizara con orden y a tiempo, debía de atender las dudas del personal y los problemas que se presentaban. Cuando el Gerente no estaba, él era el encargado del área de producción.
- Tecnoestructura: se encuentra fuera de la línea jerárquica de autoridad y se refiere a los analistas (quienes realizan tareas administrativas). El área administrativa de la "empresa C" estaba compuesta por el Director General, el Gerente Administrativo, la Contadora, el Gerente de Ventas, así como, sus respectivos asistentes.

- Staff de Apoyo: ofrece diversos servicios internos a la organización, a pesar de estar fuera de la línea de producción, como era el caso de la Gerencia de Ingeniería que estaba conformada por el Diseñador, el Encargado de Mantenimiento y el Gerente.

A grandes rasgos podemos decir que para esta empresa su principal propósito era la producción, no obstante, descuidaba el factor humano con el que contaba, provocando una constante rotación de personal y afectando su organización interna.

Resultados y Conclusiones.

Este análisis es resultado de una investigación que comenzó desde el 2006 con la inquietud de abordar un tema que usualmente no es explorado por la antropología social y que tiene que ver con la cultura organizaciones en tres tipos de empresas: de servicios, comerciales, e industriales. Nos propusimos hacer un análisis comparativo acerca de diversos parámetros que conforman esa cultura organizacional (símbolos, creencias, normas y valores; comunicación con varias acepciones: comunicación descendente, ascendente, horizontal, redes de comunicación, conflictos y convenios; trabajo, empresarios; empleados-trabajadores; y liderazgo, autoridad y jerarquía) pues justamente la interrelación entre ellos, es lo que propicia el incremento de productividad en cualquier empresa.

Fue por medio de la etnografía, observación directa, observación participante, entrevistas a profundidad, dirigidas, abiertas y aplicación de encuestas que se recabó información acerca del funcionamiento de cada organización. En la medida en que lo permitió el trabajo, las autoridades de las empresas y los mismos trabajadores, la observación fue participante para que la obtención de los datos, a través de esta técnica, fueran lo más apegados a la perspectiva que de su entorno tenían cada uno de los sujetos con los que trabajamos.

A partir de la observación que se realizó en estas tres empresas logramos vislumbrar que el papel de la autoridad en una organización es fundamental para

alcanzar sus objetivos, no obstante, también notamos que, a pesar de la formalidad en las organizaciones existen aspectos que dependen de la subjetividad de los individuos y en este sentido se identificó que en la mayoría de los casos los problemas en la comunicación provocan conflictos laborales, sociales y de productividad.

La ideología de la "empresa A" (prestación de servicios) se basaba fundamentalmente en la "mística" (actitud positiva orientada al éxito) la cual regía todos los aspectos de la organización, estableciendo y difundiendo pautas de comportamiento para llevarse a cabo de manera individual y colectiva por medio de la utilización de sus símbolos como un himno, bandera y vestimenta. Por su parte, la "empresa B" (comercial) se valía principalmente de símbolos (iconos religiosos, imágenes de familia unida, logotipo de la empresa) buscando que sus miembros se apropiaran de su ideología (religión católica) para conformar su estructura organizacional. Mientras que en contraposición, la "empresa C" (industrial) no hacía uso de ideología alguna para cohesionar a sus miembros, y únicamente utilizaba símbolos sencillos (mobiliario en espacios diferenciados, carteles) para diferenciar jerarquías.

Otro aspecto abordado en esta tesis es la comunicación, que utilizada de manera óptima define resultados positivos o negativos en una organización. En el caso de la "empresa A" se daba de manera horizontal, es decir, entre trabajadores con puestos similares, provocando que todos los miembros de la organización no tuvieran la información necesaria para su desempeño laboral esto debido a que la comunicación vertical sólo se daba a través de niveles jerárquicos ya sea de manera descendente o ascendente. Análogamente en la "empresa C" la interacción era de tipo horizontal provocando que los trabajadores no conocieran el proceso productivo de la empresa donde laboraban y la comunicación vertical, ya fuera ascendente o descendente se limitaba a lo formal. A diferencia de estas dos, la "empresa B" tenía una comunicación vertical más estrecha, sin embargo llegaba sólo hasta el gerente de operaciones y no al punto álgido de la organización que era oficinas centrales, en tanto que la comunicación horizontal solía ser tan próxima que llegaban a formarse

vínculos de amistad en la sucursal 1, mientras que en la sucursal 2 era meramente cordial.

Uno de los elementos de la cultura y más de la organizacional es el trabajo, el cual es el proceso productivo de una empresa. En la "empresa A" el trabajo podemos catalogarlo de abstracto por ser prestadora de servicios, y aún era más al ser llevado a cabo principalmente por el área administrativa quien se enfocaba a la planeación, organización de las estrategias de venta y brindaban el servicio (monitorias), mientras que los que realizaban el trabajo un poco más útil, aunque igual de abstracto pues dependía de las cualidades orales y de convencimiento, eran los vendedores quienes tenían contacto con los clientes, vendían y por lo tanto cerraban contratos. El trabajo abstracto en la "empresa B" también era realizado por el área administrativa la cual organizaba y planeaba desde la construcción de una sucursal hasta la contratación de personal, en tanto que el proceso útil lo llevaban a cabo los trabajadores de cada sucursal, desde la descarga de mercancía hasta la venta de la misma, por lo tanto eran los que trataban con los consumidores. En oposición, en la "empresa C" los trabajadores no tenían contacto con los compradores ya que su trabajo era fundamentalmente útil y manual, y la parte abstracta era dirigida por los administrativos quienes planeaban y organizaban el proceso de producción, además, diseñaban, avalaban y evaluaban el producto.

Las tres empresas analizadas tienen en común que han sido fundadas como negocios familiares y que son dirigidas por una sola persona la cual basaba sus decisiones en una ideología propia. La "empresa A" estaba regida por la mística la cual fue creada por "el señor López" basándose en principios de superación personal; "el señor Rivera" se fundamentaba en la religión católica para guiar la "empresa B", y el Gerente General de la "empresa C" empleaba para este fin sólo la viabilidad de recurso material y humano, así como la mercadotecnia del producto.

Haciendo referencia a otro sector componente de la organización podemos decir que los empleados son los mediadores entre las instrucciones dadas por los empresarios y su aplicación por parte de los trabajadores, es decir, se encargan de supervisar que la planificación se lleve a cabo conforme a los lineamientos

establecidos. Los que ocupaban este tipo de cargo en la "empresa A" son las Monitoras, el personal de Cobranza y Verificación, la Recepción y el Director Administrativo, los cuales, al tener contacto con los clientes y los trabajadores vigilaban que la función de la empresa se cumpliera. Los empleados de la "empresa B" eran los que laboraban en oficinas centrales, las cuales se dividían en ocho áreas: Dirección General, Recursos Humanos, Desarrollo, Operaciones de sucursal, Finanzas y Contabilidad, Compras, Sistemas y Operaciones de almacén. Estos recibían instrucciones directas de los empresarios acerca de la asignación de tareas y de cómo conducir a la organización. Por su parte en la "empresa C" existían dos tipos de empleados, los que pertenecían al área administrativa que cumplían las funciones de planificar y organizar y los supervisores quienes vigilaban y controlaban el trabajo de los obreros.

En las tres empresas los trabajadores se encontraban en la base de la estructura organizacional. En la "empresa A" este sector estaba integrado por el personal del área de relaciones públicas, asesores y "seniors" (vendedores) ya que eran los que daban a conocer el servicio y adquirían clientes. Los trabajadores en la "empresa B" eran todos los que laboraban en cada sucursal, desde los cajeros hasta los jefes primeros, ya que tenían igualdad de condiciones y tenían contacto directo con los clientes. Los obreros en la "empresa C" eran quienes realizaban la labor productiva dividida en los departamentos de Metales, Pintura, Carpintería, Empaque y Tráfico.

El liderazgo, la autoridad y la jerarquía se daban de distintas formas en las empresas analizadas, considerando que el liderazgo es una cualidad personal que fomenta la cohesión en un grupo y que no necesariamente tiene una autoridad perteneciente a una jerarquía establecida por la organización; a decir de esto, en la "empresa A" el "señor López" ejercía el liderazgo a través de la mística con sus principios de superación personal y la autoridad que detentaba era por su nivel jerárquico que por ser el dueño de la empresa se le otorgaba. En la "empresa B" la sucursal 1 tenía autoridad y liderazgo que recaían en el jefe 1º quien fomentaba la relación social y laboral, dentro y fuera de la empresa; mientras que en la sucursal 2 sólo se daba la autoridad en base a la jerarquía del jefe 1º quien se limitaba a cumplir con las funciones de su puesto. En la "empresa C", el Gerente de Producción era

quien ostentaba la autoridad formal por su nivel de jerarquía, sin embargo, carecía de liderazgo.

El análisis nos permitió darnos cuenta de las distintas problemáticas existentes dentro de las empresas y fue entonces que la "empresa C" nos planteó su interés en conocer propuestas de mejora. A continuación se señalan los problemas identificados así como sus posibles soluciones:

- Uno de los problemas observados fue la rotación de personal, la cual, se presentaba por los siguientes factores:
 - La edad de los trabajadores y las responsabilidades que tenían a cargo, por ejemplo, si eran casados, madres solteras o mantenían a su familia.
 - La falta de motivación y reconocimiento a su trabajo.
 - La falta de material de seguridad.
 - La falta de sentido de pertenencia a la empresa.
 - El descuido en las áreas de trabajo, incluyendo los baños.
 - La falta de compromiso de la empresa para con sus trabajadores.
- Por otra parte, la falta de compromiso de los trabajadores para con la empresa y la falta de información, que derivaba en conflictos y malos entendidos dentro de la misma.

En base a estas problemáticas particulares de la "empresa C" las propuestas fueron las siguientes:

1. Diseñar un "kit" de seguridad que contenga lo mínimo que debe usar cualquier persona que trabaje dentro de la planta. Se propone que éste integrado de: bata, zapatos industriales, cubre bocas y lentes de seguridad. El uso de este material, se reglamente y se sancione a quien no lo use, además que se amplíe el material de seguridad dependiendo el área donde se esté laborando.
2. Que se integre a los trabajadores en la organización de las actividades que se realizan fuera de la empresa o extraordinarias, como la fiesta de Navidad. Así,

al incluirlos en estas actividades también se les está incluyendo en la "Empresa", no solo como trabajadores, sino también como individuos.

3. Que se dé a conocer el Reglamento, el Objetivo y la Historia de la empresa a todos los trabajadores. Ya sea de forma oral o escrita. Este aspecto también acentúa el sentimiento de pertenencia al darle identidad a la misma.
4. Se busquen los mecanismos de motivación, aunque sea oralmente, por parte de los supervisores a los trabajadores, de los gerentes a los supervisores y trabajadores y del Gerente General a todos los subalternos.
5. Se cambie el premio por puntualidad al Reconocimiento del Empleado del Mes por Áreas (se propone que sean dos por Área), se estandaricen y se den a conocer los parámetros por medio de los cuales se dará este premio.
6. Que se eviten los letreros que contengan frases, mensajes o palabras que resalten algún aspecto negativo de los trabajadores.
7. Que la limpieza de los baños se incluya en el reglamento, y se organice de tal forma que cada semana le toque a un área y la pueda limpiar cada tercer día. Los días que se limpie el baño, el departamento al cual le toca tendrá permiso para salir 15 min. antes para poder hacer esta actividad. Si no se realiza se sancionara al supervisor. De lo contrario contratar a alguien que los limpie.
8. Colocación de Mamparas estratégicas en la empresa donde se pueda poner información, principalmente de los Empleados del Mes, Reglamento, Objetivo, la noticias referentes a la empresa, frases motivadoras y los cumpleaños o fechas importantes.
9. Poner un Buzón de Sugerencias, donde la información sea confidencial y se revise cada quince días, se tomen en cuenta las sugerencias y se les de seguimiento. En caso de no ser posibles de aplicar se les comunique de forma general cuales no se pudieron llevar a cabo y el porqué.
10. Formalización del pago de horas extras, para lo cual se sugiere hacer un reglamento donde se especifique la forma de pago y cuanto deberán esperar para recibirlo, así como la forma en que comprobaran las horas y cuando se

les contara como horas extras. El pago a tiempo demuestra un compromiso y agradecimiento de la empresa para con los trabajadores y fortalecerá el compromiso de los trabajadores para con esta.

Estas propuestas estaban diseñadas para el mejoramiento de la empresa y aunque fueron aceptadas por el director de la misma, no las aplicó.

Cabe destacar que para nosotras la contribución más importante es esta tesis, por el aporte que significa para la investigación social en el ámbito industrial con un enfoque antropológico en Querétaro, en la cual se contextualizó a las empresas por medio de un perfil sociocultural, así como también se analizaron las relaciones verticales y horizontales dentro de ellas y, se identificaron las formas de comunicación. Aportamos la conceptualización de cultura como *el conjunto de sistemas simbólicos que representan como nos relacionamos entre nosotros, con lo espiritual y lo divino, así como con el entorno; de lo que derivan costumbres, valores, cosmovisión, cosmogonía, tecnología y conocimiento*. Y el concepto de cultura organizacional como *el conjunto de símbolos, creencias, valores, normas y comunicación que responden a objetivos interrelacionados de una forma integral para que la organización funcione*.

Bibliografía

1. Apuntes de Antropología Industrial y del Trabajo, 2004.
2. Apuntes de Antropología Contemporánea, 2005.
3. Apuntes de Panel Teórico de Antropología, 2006.
4. **Andrade Rodríguez de San Miguel, Horacio**, *Cultura Organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación* en **Fernández Collado, Carlos**, (1996), La comunicación en las organizaciones, Editorial Trillas, México.
5. **Barfield, Thomas**. (2000) Diccionario de antropología, Editorial Siglo XXI, México.
6. **Batteau, Allen W.** (2005). *Valoración y administración cultural*, Human Organization by Society for Applied Anthropology. Mayo 1.
7. **Batteau, Allen W.** (1997) *No hay tal cosa llamada subcultura organizacional*. Human Organization by Society for Applied Anthropology. Noviembre 11.
8. **Baztán, Aguirre A.** (1995) Etnografía. Metodología cualitativa en la investigación sociocultural. ED. Alfaomega Marcombo., México.
9. **Bonfil Batalla, Guillermo**. (2001) México Profundo. Editorial Grijalbo, México.
10. **Bueno, Carmen, Gabayet, Luisa (coords.)**, (1993). *Antropología e industria: los proyectos colectivos del CIESAS*, CIESAS, 1ª edición, México, D. F.
11. **Burawoy, Michael**, *La antropología del trabajo industrial*, Departamento de Sociología, Universidad de California, Berkeley, California.
12. **Cavazos, Flores Baltasar; Cavazos, Chena Baltasar; Cavazos, Chena Humberto; Cavazos, Chena J. Carlos**, (1984), Nueva Ley Federal del Trabajo, tematizada y sistematizada, 17ª. Edición, octubre, México, pp. 8
13. **Cirlot, Juan Eduardo**, (1997) El diccionario de los símbolos, edit. Siruela, Madrid.
14. **Chiavenato, Adalberto**, (1988) Administración de recursos humanos, Editorial McGraw-Hill, México.

15. **Dunham Randall B. y Smith Frank J.** (1985) Salud Organizacional: análisis y diagnóstico internos. ED. Trillas, México.
16. **Fernández Collado Carlos**, (1996) La comunicación en las organizaciones, Editorial Trillas, México,
17. **Gallino, Luciano**, (2001), Diccionario de Sociología, 2ª. Edición en español, siglo XXI editores, México, D.F, pp. 363-366.
18. **Geertz, Clifford**. (1988) La interpretación de las culturas. Editorial Gedisa, Barcelona.
19. **Goldhaber, Gerald**, (1991) Comunicación Organizacional, Editorial Diana, México.
20. **Gollás, Manuel** (1982). La economía desigual, empleo y distribución en México. CONACYT, México.
21. **Guzmán Valdiva, Isaac**. (1974) La Sociología de la Empresa. Editorial Jus, México, D. F.
22. **Kahn, J. S. (comp.)**, (1975) El concepto de cultura: textos fundamentales. Editorial Anagrama, Barcelona
23. **Hall, Richard H.** (1996), Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados Editorial Prentice mayo, México.
24. **Jose Caridad Horacio, Aguirre Luis Enrique**, Organización y control industrial, Cesarini Hnos. Editores.
25. **Kahn, J. S. (comp.)**, (1975), El concepto de cultura: textos fundamentales. Editorial Anagrama, Barcelona
26. **Lasso, Pablo**. *El modo de producción mexicano en el contexto persona-empresa- cultura- sociedad*, en **Jacobo, Edmundo**. Empresarios de México. Universidad de Guadalajara. 1ª. Ed. México. Segunda parte: Industrialización. Desarrollo regional y problemas de industrialización.

27. **Luciano Gallino** (1995) Diccionario de Sociología Editorial Siglo XXI. México.
28. **Méda, Dominique.** (1998) El trabajo. Un valor en peligro de extinción, Editorial Gedisa, Barcelona.
29. **Pachaurd, Héctor.** (Versión 1993) Historia de la Capacitación en Relaciones Humanas, Chile.
30. **Rodríguez, Fernández, Andrés.** (1999) Introducción a la psicología del Trabajo y de las organizaciones. Editorial Pirámide, Madrid, España.
31. **Sarriés Sanz, Luis,** (1999) Sociología Industrial, Las relaciones industriales en la sociedad postmoderna, Mira editores, España.
32. **Solana Ricardo F.** Producción: su organización y administración en el umbral del tercer milenio, Ediciones Interoceánicas S. A.
33. **Stephen Robbins,** (1987) Comportamiento Organizacional, México.
34. **Suarez Nuñez, Tirso** (2000) *La pequeña empresa y los estudios organizacionales*, Administración y Organizaciones. UAM Iztapalapa, México. Año 2, No. 4
35. **Thinés Georges y Lempereur Agnés,** (1975) Diccionario General de Ciencias Humanas, Ediciones Cátedra, Madrid.
36. **Tejera Gaona, Héctor,** (1999) La Antropología. Tercer Milenio, México.
37. **Villoro Luis,** (2002), Crear, saber, conocer, edit. Siglo XXI, México.

ANEXO I: Guión de entrevista

Guión de entrevista para empleados seleccionados de las empresas A, B y C.

Empresa:

Departamento:

Edad:

Sexo:

Estado Civil:

1. ¿Cómo y por qué ingresaste a trabajar a esta empresa?
2. ¿Hace cuanto ingresaste a la empresa?
3. ¿Recibiste capacitación?
4. ¿Consideras que fue adecuada?
5. ¿Qué consideras hizo falta en la capacitación?
6. ¿Tienes conocimiento de tus derechos y obligaciones?
7. ¿Quién es encargado o responsable de verificar que se cumplan los derechos y obligaciones de los trabajadores?
8. ¿Conoces la forma en que está organizada la empresa? (organigrama de la empresa, división por departamentos o áreas, función de cada uno de ellos)
9. ¿Consideras que tu departamento/área cumple sus funciones de forma adecuada? ¿por qué?
10. ¿Consideras que tú cumples de forma adecuada con las funciones de tu puesto? ¿por qué?
11. ¿Quién es tu jefe directo?
12. Cómo calificarías el desempeño de tu jefe directo?
13. ¿Cómo es la relación con tus compañeros de trabajo? (en tú área y con otros departamentos)

14. ¿Te agrada el ambiente laboral?
15. ¿En qué consiste tu rutina laboral?
16. ¿En qué momentos y espacios convives con tus compañeros de trabajo?
17. ¿Qué días festivos se celebran en la empresa y en qué consiste el festejo?
18. ¿Cuáles son las normas respecto a la relación entre empleados?
19. ¿En qué forma reciben información? (estrictamente laboral, por ejemplo nuevas instrucciones, así como la realización de algún evento festivo)
20. ¿Quién es la persona más respetada en la empresa? ¿por qué?
21. ¿Qué esperas de este empleo?

ANEXO II: Encuesta

Encuesta aplicada a todos los miembros de la empresa C.

Departamento:

Edad:

Sexo:

Estado Civil:

Antigüedad en la empresa

Turno:

Cargo:

1. Trabajas horas extras

- a. Si
- b. No
- c. ¿Por qué?

2. ¿Con que material de seguridad cuantas para tu trabajo?

3. ¿Cual crees que te haría falta?

4. ¿Como calificarías el apoyo que recibes de tu supervisor para realizar tu trabajo?

- a. Excelente
- b. Bueno
- c. Regular
- d. Deficiente

5. ¿Cuales son tus planes laborales en los próximos dos meses?

6. ¿Estas conforme con tu trabajo?

- a. Si

- b. No
 - c. ¿Por qué?
7. ¿Cuáles han sido tus enfermedades en los últimos 6 meses?
- a. Garganta
 - b. Estomago
 - c. Espalda
 - d. Musculares
 - e. Otros.
8. ¿Consideras que haces tu trabajo con calidad?
- a. Si
 - b. No
 - c. ¿Qué es lo que requieres para hacerlo con calidad?
9. ¿Estas conforme con el ambiente laboral?
- a. Si
 - b. No
 - c. ¿Porque?
10. Tienes conocimiento de:
- a. Reglamento
 - b. Objetivo o misión de la empresa
 - c. Historia.

ANEXO III: Encuesta

Encuesta aplicada a todos los miembros de la empresa A y B.

Empresa:

Departamento:

Edad:

Sexo:

Estado Civil:

Antigüedad en la empresa:

Turno:

Puesto:

1. ¿Porque ingresaste a este trabajo?

2. ¿Cuando son las temporadas y las horas del día de mayor demanda?

a. Mañana

c. Noche

b. Tarde

d. Temporada _____

3. ¿Cuando son las temporadas y las horas del día de menor demanda?

a. Mañana

c. Noche

b. Tarde

d. Temporada _____

4. ¿Hay diferencia entre las actividades de los hombres y de las mujeres?

¿Cuales son?

5. ¿Cuánto ganas a la quincena/mes?

6. ¿Con que prestaciones cuentas?

7. ¿Te dan algún bono de productividad o por puntualidad?

8. ¿Existe algún incentivo económico extra por tu trabajo?

9. ¿Qué tipo de reconocimientos se hacen a tu trabajo? (ya sea económico o verbal)

10. ¿En que forma están organizados los empleados/trabajadores en la empresa?
(niveles, puestos, responsabilidades)

11. ¿Quién es la autoridad aquí?

12. ¿Quién es el líder?

13. ¿Qué medios utilizan para transmitirte información de los jefes o puestos superiores?

14. ¿Crees que toda la información que debes tener te la hacen llegar directamente o la información te llega a tiempo?

15. ¿A quien te diriges cuando tienes alguna queja, opinión o sugerencia?

16. ¿Y que medios utilizas para hacérselos saber?

17. ¿Crees que esta información llega a su destino?

18. ¿Existen alguna de las siguientes situaciones, por parte de tus jefes o compañeros, cuando tú dices algo?

a. **No te toman en cuenta por que tienes un puesto más abajo que el de ellos.**

b. **No te toman en cuenta por tu sexo o por tu edad**

c. **Cuando necesitas algo de tus jefes o te quejas por algo con ellos, recibes pronta respuesta.**

d. **Solo te dan por tu lado y no hay respuesta.**

19. ¿Cómo es tu relación con tus compañeros de trabajo?

a. **Excelente**

c. **Regular**

b. **Bueno**

d. **Deficiente**

20. ¿Quién es el que se lleva mejor con todos?

21. ¿Cómo calificarías el ambiente de trabajo?

a. **Excelente**

c. **Regular**

b. **Bueno**

d. **Deficiente**

22. ¿Existen algunos acuerdos que hagan acerca del trabajo aquí entre los compañeros o con los jefes?

23. ¿Haz tenido algún conflicto con algunos de ellos?

24. ¿Estos conflictos se han solucionado? ¿De que forma?

25. ¿Cómo calificarías el apoyo que recibes de tu supervisor para tu trabajo? ¿Por qué?

a. Excelente

c. Regular

b. Bueno

d. Deficiente

26. ¿Cuál es la función del puesto que tienes?

27. Aparte de esas funciones, ¿realizas otras extras a tu puesto?

28. ¿Cuáles son las normas que debes seguir aquí en la empresa?

29. ¿Cuáles crees que son los valores que la empresa busca en las personas que laboran aquí?

30. Tienes conocimiento de:

a. Reglamento

c. Historia

b. Objetivo o misión de la empresa

31. ¿Cuáles son tus planes laborales dentro de la empresa?

a. Seguir en el mismo puesto

c. Salirte

b. Cambiar de puesto

32. ¿Estas conforme con tu trabajo? ¿Por qué?

33. ¿Cual es tu calificación de la empresa y porque?

34. Cuando escuchas el nombre de tu empresa ¿en que piensas?

35. En una palabra como definirías a la empresa.

36. ¿Cuáles son los días festivos que celebra la empresa?